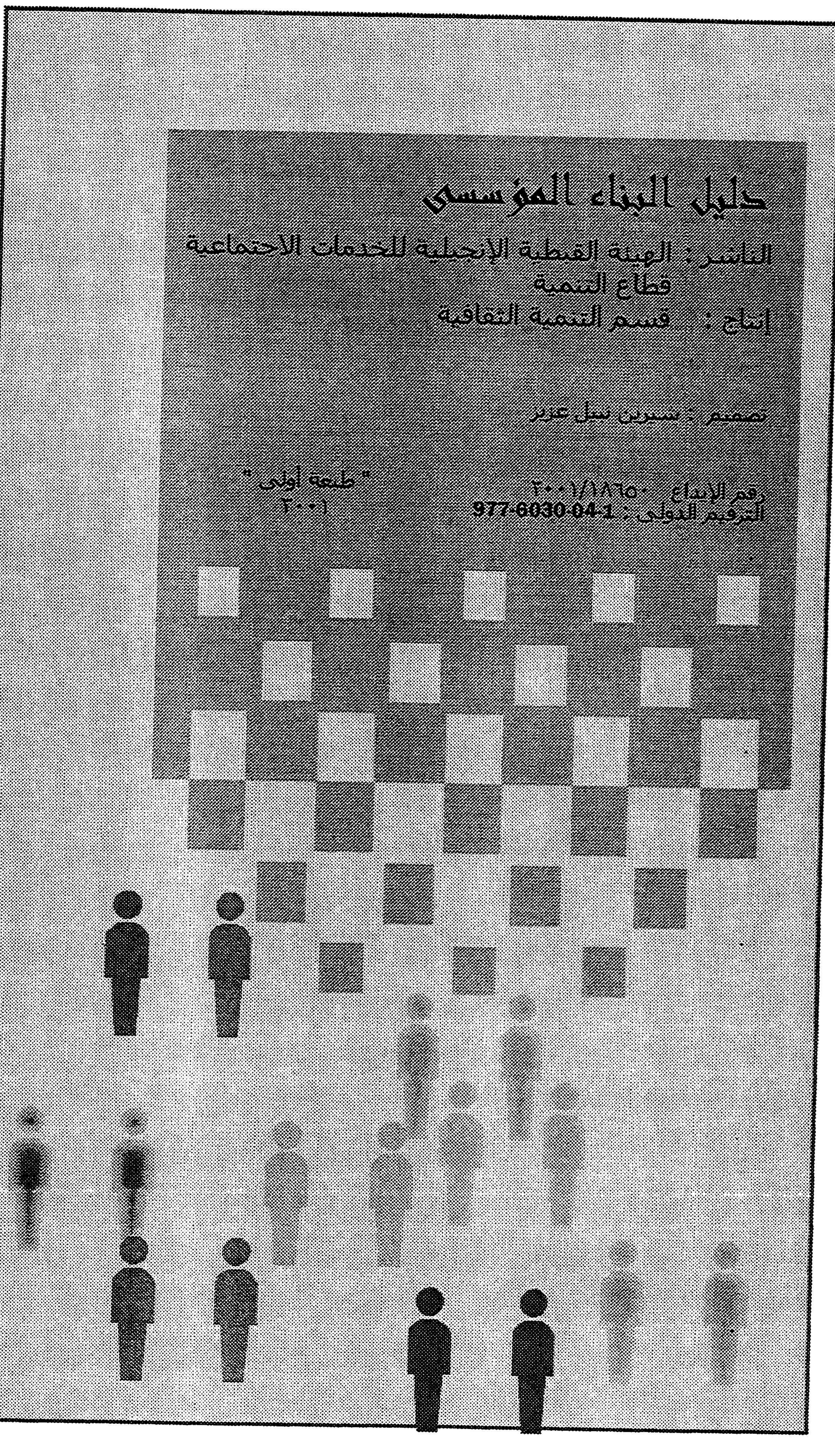


الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية

الإدارة الفعالة للمنظمات الأهلية التطوعية

تحويل الأمل إلى عمل


دليل البناء المؤسسى
الناشر : الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية
قطاع التنمية
إنتاج : قسم التنمية الثقافية
تصميم : نسرين نبيل عزيز
رقم الإيداع ٢٠٠١/١٨٦٥٠
الترقيم الدولى : 977-6030-04-1
" طبعة أولى "
٢٠٠١

مقدمة

تم إعداد هذا الدليل بواسطة الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، بالتعاون مع الصندوق المصري السويسري للتنمية، في إطار مشروع تعزيز التنمية المستدامة، من خلال الدعم المؤسسي وبناء القدرات لمؤسسات المجتمع المدني.

وهذا الدليل يتكون من خمسة أجزاء هي:

- تحليل المنظمة
- الإدارة الفعالة
- التشبيك وبناء الشبكات
- مهارات الدفاع
- منهج البحث السريع بالمشاركة

يهدف الدليل إلى تقديم إطار نظري وعملي للمساهمة في توحيد بعض المبادئ والمفاهيم الخاصة بالدعم المؤسسي، ولتمكين مؤسسات المجتمع المدني وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية والمالية وبناء علاقات مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة.

قطاع التنمية

كلمة الناشر ..

عبـــر اكثر من نصف قـــرن هى عمر الهيئة القبـــطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية, اهتمت بـــالعمل المباشـــر مع الناس فى القـاهرة وصعيد مصر , سـعياً نحـو الارتقـاء بـنوعية الحـيـاة فى المناطق الفقــيرة والمحرومة , كما سعت على تحفيز وترسيخ قيمة التطوع بـين بعض أبـناء هذه المناطق , حـتى يتفاعلوا بقضايا مجتمعاتهم ويتحـاوروا معاً من اجل مواجهة تلك المشـــــكلات والحاجات .

اعتمدت الهيئة عبـر تاريخها على تشـجيع وإيقـاظ المبـادرات الفردية التى يزخر بـها المجتمع , فبـادرت بـتنظيم وتفعيل تلك المبادرات لتكون مؤثّرة وفعّالة . وعبر العشرين عاماً الماضية قامت الهيئة ببـرامج وأنشطة من شأنها تنظيم المبادرات والجهود التطوعية , وذلك فى أطر ونظم تسـمح بالمبـادارت الفردية , فى منظومه تتكامل وتتناســق لتحقـــــق أهداف التنمية . وكان الهدف الرئيسـى هو إشـهار وسـيط يمثل المجتمع تكون مهمته الأساسية بناء العلاقات بـين هذا المجتمع ومؤسسـاته الخدمية التى تقـع بـداخله وخارجه , وبـناء قـدراته على الاتصال بمؤسســـات وأجهزة تعاونه فى الوصول بالبـرامج التنموية . أيضاً اتسـعت دائرة العمل وخطوات الإنجاز لتشـــمل الشــراكة مع مؤسســـات المجتمع المدنى, فأخذت على عاتقها بـناء قـدرات ومفاهيم العمل التنموى لمجموعة من مؤسســـات المجتمع المدنى التى تعمل داخل المجتمعات الفقــيرة , وذلك من خلال تنمية قدرات هذه المنظمات لتطوير وســائل متعددة للشـراكة مع المجتمع المحلى , وسـعت نحـو ذلك عن طريق تطوير مفاهيم العمل التنموى واستحـــــداث استراتيجيات تستهدف التأثير , وبناء علاقات عمل للمشـاركين وبـناء قـدرات فريق العمل فـى الجوانـب الفنيـة والماليـة والإداريـة مـن خلال بـرنامج الدعم المؤسسـى والذى ترى الهيئة أنه يعتبر معياراً لقدرة المجتمع المدنى لكى يقـنع ويؤثر على صانعى القـرار , وأيضاً لكى تيصل إلى علاقات نشطة يبرر وجوده .

فبناء الأهلية إذاً يحتاج إلى الاهتمام بالتنافس المؤسسـى والمصادر غير البشرية والعلاقـات الخارجيـة والتعلـم ومـردود المنظمـات غيـر الحكومية على صانعى القـرار , وواضح جداً أن هناك صلة بين أداء المنظمات الأهلية الضعيف وغياب شـرعيتها ووجودها القـانونى (الفجوة بين العمل الذى تتولاه المنظمات واحـتياجاتها التبنوية الحقيقية) وبـين التأثير المحـدود فى عملية التنمية والمجتمعات التى تتواجد فيها هذه المنظمات , ولكى يحـدث تقـدم حقيقـى لنوعية الحـياة فإنه من المهم للعاملين فى المنظمات وللإدارة أن يتوفر لها قــوة وأهلية تنظيمية حـــتى يمكنها تفعيل الأنشـــطة التنموية بين المجتمعات .

وســــعياً وراءتحســـين أداء الجمعيات ومؤسســـــات المجتمع المدنى فى مصرنا الغالية ، كان لابـــد من وجود أدوات وأنظمة إدارية تساعد الهيئة على ذلك .

لذلك جاءت فكرة إصدار هذا الدليل ليعاون كل من يعمل فى مجالات التنمية على تحقــيق أهدافها من خلال مؤسسـة .ويقـدم الدليل اسـتراتيجيات ووسـائل عمل تسـاعد على تدعيم وبـناء قـدرات المؤسسـة بـدايةً من تكوينها وانتهاءً ببعض الاسـتراتيجيات الحـديثة التى تسـهم فى إحـداث تأثير فى المجتمع وتحديثه لتحسين مستوى معيشة الفقراء .

إننا نتمنى أن يسـاعد هذا الدليل على تطوير مهارات ومعارف وقـــدرات العاملين فى مجال التنمية .

و نتقـدم بالشـكر لكل من سـاهم فى إعداد هذا الدليل .

وأود ان أقدم شكراً خاصاً إلى الأسـتاذ الدكتور محمد سيد خليل لقيامه بإعداد جزء من هذا الدليل تطوعاً للهيئة القبطية الانجيلية .

وفى النهايـة , ومـع صـدور الدليـل , ندعـو كـل قارىء , ليس فقط بـأن يسـتفيد , بـل أن يطور ما بــه من أسـاليب وأدوات , وأن يثرى ما فيه من مفاهيم وأفكار عبر الممارسة الجادة .

وفقنا الله ،،

نبيل صموئيل أبادير

المديـر العـام

ملاحظات

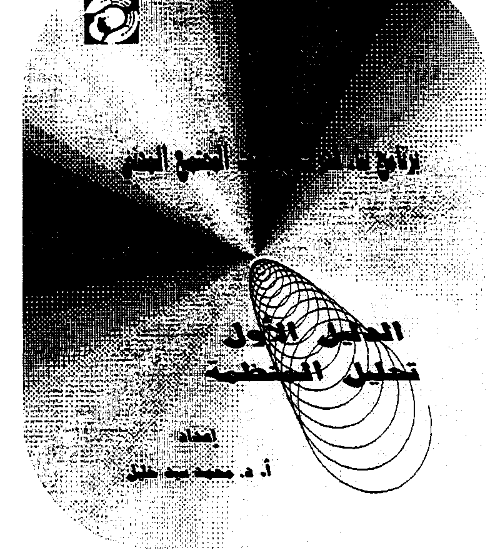
الإدارة الفعالة
للمنظمات الأهلية التطوعية

مقدمة

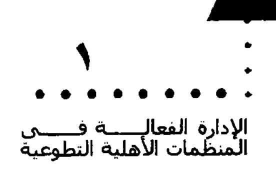
عزيزي القاريء.. عزيزتي القارئة

أهلاً بكم على صفحات الدليل الثالث من برنامج بناء قدرات مؤسسات المجتمع المدني، والذي يركز اهتمامه على الإدارة الفعالة للمنظمات الأهلية التطوعية..

حمل الدليل الأول عنوان "تحليل المنظمة"، وقدم أداة يتم استخدامها عند الرغبة في تطوير قدرات جماعات غير رسمية أو منظمات غير حكومية أو منظمات المجتمع المدني بصفة عامة، حيث يشارك أعضاء المنظمة في استخدام هذه الأداة لكي يتمكنوا من ممارسة الرؤية الناقدة للكيفية التى يتم بها تكريس مختلف المصادر من أجل تحقيق أهدافهم، ومن ثم يتمكنون من تحديد الاحتياجات المطلوبة بحيث تكون منظمتهم أكثر فاعلية.. أي أن تحليل المنظمة يكون بمثابة الوسيلة التي تستخدم لتحليل "الفجوة" بين المحقّق والمأمول، ورصد العوائق التي تحول دون بلوغ الأهداف..



وإذا كان تحليل المنظمة يمثل مركز اهتمام الدليل الأول، فقد تضمن أيضاً مقدمة عن ماهية المنظمات وأنواعها وأعمالها الرئيسية وكيفية إنشاء منظمة.



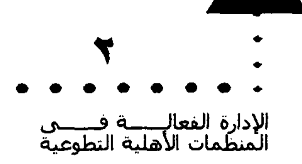
ملاحظات

أما الدليل الثاني، فقد كان عنوانه "مجلس الإدارة الفعال في المنظمات الأهلية التطوعية"، وهو يهتم بمجلس الإدارة في المنظمات الأهلية التطوعية، وهو الجهاز المنوط به أساساً أعمال الحكم، أي رسم السياسات واتخاذ القرارات داخل المنظمة المعينة.. حيث لا يكتفي الدليل بتحديد المفاهيم ولكن يتصدى إلى إبراز أهم وأفضل السبل التي تؤدي إلى زيادة فاعلية مجالس إدارات المنظمات الأهلية التطوعية. فبعد تحديد ماهية مجلس الإدارة وسلطاته وبناءه، ينتقل الدليل إلى تناول أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة:

١ - إرساء دعائم النظام والقانون .

٢- إنجاح المنظمة..

وأخيراً يهتم بخصا ئص تشكيل مجلس الإدارة الفعال..



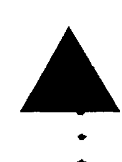
ملاحظات

الدليل الثالث:



وسواء كان بمقدور أعضاء مجلس الإدارة - وهم المنوطون أساساً بأعمال الحكم - أن يتولوا عملية التسيير اليومي -الإدارة- لشئون المنظمة أو لم يكن بمقدورهم ذلك، أي استعانوا بمختصين يتولون هذه العملية، فإن عملية الإدارة تمثل الجناح الثاني مع الحكم... بمعنى أن - الحكم والإدارة- يتم القيام بهما في جميع المنظمات سواء تولى القيام بهما نفس الأشخاص أم تولى إنجاز كل منهما أفراد مختلفون.. المهم هو أن الدليل الثالث يهتم بالجناح الثاني وهو عملية الإدارة في المنظمات الأهلية التطوعية، ويتركز الاهتمام هنا على العملية بأكثر من الانشغال بمن يقوم بها..

وكم من منظمات أهلية تطوعية تتمثل مشكلاتها في قضايا التسيير اليومي للعمل بها.. أي يكون لدى مجلس الإدارة خطة استراتيجية هامة ومع ذلك يكون التعثر في التنفيذ الذي يحول دون تحول الأفكار العظيمة إلى واقع معاش.. وبمعنى آخر، يقوم أعضاء المجلس بالالتفاف حول فكرة هامة -مشكلة أو حاجة- ويعكفون على تحديد الغرض بوضوح ويحددون الرسالة والبرامج والاستراتيجيات التي تحقق الرؤية التي يرسمون ملامحها بدقة متناهية، يتم كل ذلك في إطار خطة استراتيجية تتوفر فيها كل الشروط العلمية والعملية.. إلا أن ما سبق لا يمثل أي ضمان للنجاح، فهو شرط ضرورة ولكنه ليس شرط كفاية، ولابد من الجناح الآخر لكي تحلق المنظمة صوب أهدافها، هذا الجناح هو



ملاحظات

"الإدارة" وهي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ قرارات المجلس في ضوء السياسات التي يرسمها.. ومن هنا تأتي أهمية الدليل الذي بين يدي القرّاء..

يهتم الدليل الحالي إذن بمعايشة عملية التسيير اليومي للعمل داخل المنظمة الأهلية التطوعية.. وستكون البداية من حيث انتهى الدليل الثاني، حيث إن من أهم ما تسفر عنه علمية التخطيط الاستراتيجي -وهي من مهام عملية الحكم- وضع قائمة بالبرامج التي يقع الاختيار عليها كآليات تقترب بالمنظمة من تحقيق غرضها أو سبب وجودها.. هذه البرامج لا تصلح للتنفيذ بدون خطة علمية دقيقة، وتدبير للموارد، وتنظيم للعمل، والشروع في التنفيذ تحت قيادة مؤثرة وإشراف فعال..

الأهداف :

سيكون بمقدور من يستخدم هذا الدليل ما يلى:

- تحديد معنى الإدارة فى المنظمات الأهلية التطوعية..
- وصف مهارات الإدارة ..
- تحديد مجالات الإدارة ..
- شرح عمليات الإدارة ..
- تحليل مشكلة أو احتياج ..
- اختيار التدخل المناسب لحل مشكلة أو إشباع احتياج (برنامج / مشروع) ..
- شرح عملية التنظيم فى المنظمات الأهلية التطوعية ..
- اختيار الطريقة المناسبة لتدبير التمويل ..
- تحديد ماهية الاشراف وعملياته والمستوى المناسب منه ..
- شرح كيفية التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ..



ملاحظات

الطريقة:

وكما كان متبعاً في الدليلين الأول و الثاني، فإن الدليل الحالي يقوم على الحوار وإن صفحاته قد تم تصميمها بما يتيح للقارئ تسجيل ملاحظاته وإضافاته.. ومن ناحية أخرى، يبدأ كل موضوع فرعي بتقديم المعلومات الأساسية المتعلقة به , ثم طرح تساؤلات يمكن من خلال الإجابة عليها رصد الإيجابيات والسلبيات الخاصة بموضوع النقاش، أي تشخيص عملية الإدارة في المنظمة الأهلية التطوعية.. ثم نقدم الحلول المقترحة أو المقترحات التي تدعم الإدارة إذا تم الأخذ بها مشفوعة بأمثلة ونماذج واقعية.. ويلي ذلك إبراز لأهم مشكلات الأداء الشائعة، ثم تحديد لأهم النقاط الجديرة بالاهتمام. وأخيراً، يوجد في ختام العديد من الموضوعات تمرين تطبيقي يتيح التحقق من الفهم والاستيعاب، وتوجد حلول هذه التمارين في ملحق هذا الدليل..

ونذكركم أعزاءنا القراء بأن الاستفادة من هذا الدليل متاحة بدون الاستعانة بمدرب أو شارح لما فيه، أي أنكم تستطيعون الاستفادة ذاتياً من كل ما جاء فيه إذا أردتم ذلك، وإن كانت هذه الدعوة لا تمثل نفياً لحقيقة أنه "ما خاب من استشار"، فهذا الدليل إنما قُصد به إتاحة المعرفة للجميع أو لأكبر عدد ممكن من المهتمين بتفعيل دور المنظمات الأهلية التطوعية في مصر والعالم العربي..



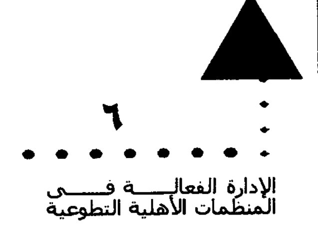
ملاحظات

عزيزتي.. عزيزي..

نتمنى لكم استفادة ممتعة أو متعة مفيدة مع هذا الدليل الذي يمثل حلقة تضاف إلى سابقتيها، ونطلب منكم عدم التردد في إرسال المقترحات والتعليقات التي ستفيد في إعداد الطبعات الجديدة من هذا الدليل..



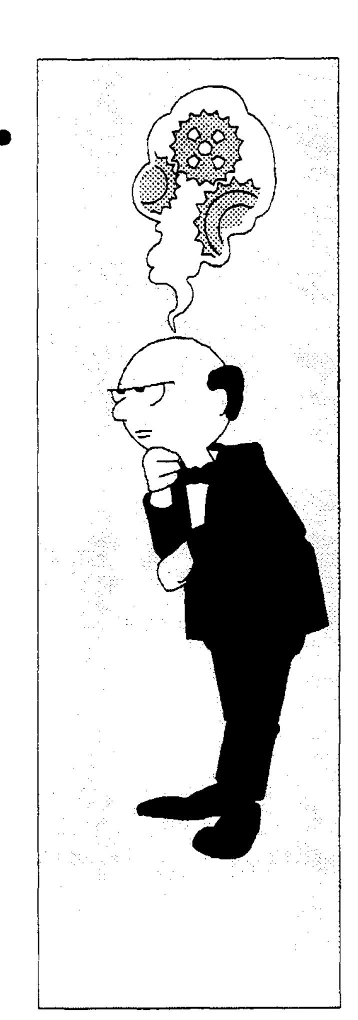
الحكم والإدارة جناحان
تحلق بهما المنظمة
إلى آفاق النجاح والتقدم



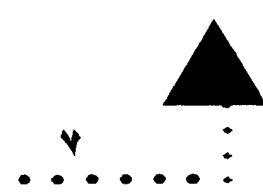
ملاحظات

أولاً: الإدارة: تحويل الأمل إلى عمل:

إذا جاز لنا تشبيه الخطة الاستراتيجية بالأمل الذي يرغب أعضاء مجلس الإدارة وكل أعضاء المنظمة في تحقيقه، فإن تحقيق هذا الأمل يتطلب الكثير من الجهد والعرق والعمل المنظم، أي أنه يتطلب إدارة جيدة أو تسيير يومي فعال لمختلف موارد المنظمة. ولكن قبل التناول التفصيلى لعملية الإدارة الجيدة , علينا أولاً الاتفاق على بعض المفاهيم..



- ١- الإدارة هي عملية تنسيق وقيادة الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.. ولنلاحظ أن الهدف النهائي هو تحقيق ما وجدت المنظمة من أجله، وأن ذلك يتم من خلال حُسن استخدام موارد المنظمة -بشرية/ مادية/ مالية/ معلوماتية/ تنظيمية- سواء الداخلي أو الخارجي منها، بما يؤكد أن المنظمة جزء من كيان أكبر تتفاعل معه أخذاً وعطاءً , وأنها ليست جزيرة معزولة عن العالم المحيط بها.. ومن المهم بالنسبة للإدارة الجيدة للمنظمة أن تدرك العلاقة الحيوية بين مختلف كيانات المجتمع..



ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن موارد البلاد تقتصر على الموارد الحكومية فقط وأن الموارد الذاتية للجمعيات لا تمثل جزءاً منها



غياب النظرة الشمولية فى التخطيط



عدو الاستفادة من الموارد الخارجية للمنظمة



غياب فكرة العمل المشترك مع المنظمات الأخرى حكومية أو غير حكومية



تكرار أو تشتت الجهود



!! المنظمات الناجحة هى التى تحسن استغلال مواردها الداخلية فى تنسيق متناغم مع الموارد الخارجية ..



ملاحظات

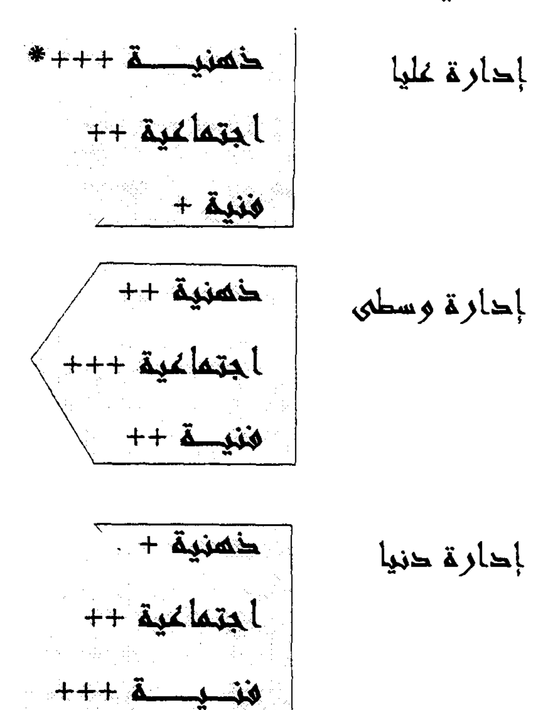
٢- أما عن المهارات المطلوبة للإدارة الناجحة سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا، فهي:

– **المهارات الذهنية**: وهى تتعلق بالقدرة على التفكير المنظم المنطقي واستيعاب المعلومات وتحليلها واستخلاص أهم ما فيها بنجاح.. فضلاً عن مختلف المهارات الذهنية..

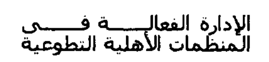
– **المهارات الاجتماعية**: وتتعلق بالقدرة على التواصل الفعال القائم على حُسن الإنصات ودقة ووضوح التعبير والقدرة على التعاطف مع الآخرين (النظر إلى الأمور من وجهة نظر الآخر)، والقائم أساساً على الفهم الجيد للذات والآخر..

– **المهارات الفنية**: وهي تتعلق بنوع العمل أو النشاط الذي يتم في المنظمة المعينة (تربوي- تعليمي- رياضي- صحي.. الخ). حيث يكون القائم بالإدارة على دراية كافية بتفاصيل وتقنيات العمل بمختلف مراحله..

وعلى عكس ما يعتقد البعض، فإن مختلف مستويات الإدارة تحتاج للمهارات الثلاث ولكن بمقادير مختلفة كما يوضح الشكل التالي:



* + درجة صغيرة ++ درجة متوسطة +++ درجة كبيرة



ملاحظات

والشكل السابق يوضح بشكل عام وتقريبى , أن كل من يشغل موقع إدارى (قيادى) يكون بحاجة لتوليفة من المهارات الثلاث , وأن هذه التوليفة تختلف باختلاف مستوى الإدارة .. أى أن كل من يقود مجموعة من الافراد لتحقيق أهداف المنظمة هو / هى بحاجة لهذه المهارات , وأن هذا الأمر لا يقتصر على رئيس مجلس إدارة الجمعية ومديرها , ومن شابههم , ولكنه ينسحب أيضاً على رؤساء اللجان ومجموعات العمل والمشرفين بصرف النظر عن مستواهم الإدارى .. وعلى سبيل المثال , يحتاج مسئول النظافة فى دار الحضانة التابعة للجمعية , لأن يكون على معرفة بفنيات العمل (أدواته - مواده - معاييره - أساليب التقييم .. إلخ) .

فى حين أن طبيعة عمله ومستواه لا يتطلبا منه إعمال الكثير من الفكر فى حل المشكلات أو ابتكار أساليب جديدة للعمل , أو ارتياد آفاق عمل جديدة , وإنما هو يحتاج للقدرة على دقة القياس والحكم بشكل موضوعى على ما يتم من عمل , وكذلك المتابعة الروتينية للعمل مع المسئول الأعلى ..

خلاصة ما سبق , أن على المنظمات الأهلية التطوعية أن تحسن اختيار كل من يشغل موقع إدارى بصرف النظر عن مستواه .. فكم تكون معاناة كبار المسئولين عن الجمعية كبيرة إذا كثرت المشاحنات بين فرق العمل الصغيرة بما ينعكس على الأداء للعمل .. وربما يتسبب تقصير فريق نظافة الحضانة فى إغلاقها أو تعثرها على الأقل عندما يبدأ أولياء الأمور فى تحويل أطفالهم إلى دار حضانة أخرى أكثر نظافة .. وقد يكون السبب راجعاً إلى التسرع فى اختيار المسئول عن الفريق , أو المجاملة , أو عدم بذل الاهتمام الكافى , أو غيرها من الأسباب ..

ملاحظات

إلا أن الأخطر مما سبق , هو اعتقاد بعض من يقومون على العمل الأهلى التطوعى بأن القيام بالعمل على أى نحو إنما هو إنجاز بكل المقاييس حيث أنه عمل تطوعى , أو هو عمل " هواه " لا " محترفين " .. ومن ثم لا يكون الاكتراث بمن يتم اختياره أو اختيارها لشغل الموقع المعين , تكون هذه العملية محكومة بالمجاملة و" الرضى بقليله " , " كتر خير الدنيا " ..

وهكذا يحدث الغياب شبه التام للموضوعية فى اختيار من يشغل الموقع المعين , لا لشئ إلا لأنها " جمعية " .. فى حين أن إدارة الجمعية لا يختلف عن إدارة أية منظمة أخرى حكومية أو غير حكومية , ربحية أو غير ربحية ..

عزيزى القارئ .. عزيزتى القارئة ..
هل فكرت فى تنمية بعض مهاراتك بشكل قصدى منظم ؟ إنكم تستحقون ذلك , كما إنكم قادرون عليه , وعليكم أن تعرفوا أن وقت التعلم لم ينقض بعد أياً كان العمر .. عليكم أن تبدأوا من الآن :

- قيّم مهاراتك فى ضوء ما تقوم به من عمل - أى عمل ..
- حدد المهارات التى تحتاج إلى تنمية ..
- حدد المستوى الذى ترغب فى بلوغه ..
- اختر الطريقة أو الطرق المناسبة لتحقيق المستوى ..
- ابدأ , وقيّم المستوى بشكل مستمر ..
- وإذا احتجت لمساعدة لا تتردد فى الاتصال بالمسئولين فى جمعيتك ..



ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن مواقع الإدارة في المنظمات الأهلية تقتصر على المدراء ورؤساء اللجان ومجلس الإدارة



عدم تحرى الدقة فى اختيار من يشغل بعض المواقع الإدارية وخاصة الدنيا

تعطل العمل

* اعتقاد البعض أن إدارة العمل الأهلى التطوعى قد لا يتطلب الدقة والصرامة والجدية والموضوعية والاحساس بالأهمية وربما الخطورة , كما هو الحال فى إدارة المنظمات الحكومية والخاصة الربحية



رعونة فى الأداء

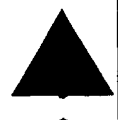


إهدار موارد هامة



!! كل مهارات الإدارة قابلة للنمو ..

!! إتقان العمل مبدأ حياة ..



ملاحظات

٣- أما عن مجالات الإدارة فهي:

أ- الذات.. فبدون الإدارة الجيدة للذات يكون من العسير على المرء إدارة الآخرين أو حتى الأشياء.. فمن المهم أن يكون المدير قادراً على التقييم الموضوعي لذاته وإدراك مميزاته وعيوبه ونقاط القوة والضعف فيه، ويقوم بتحديد أهدافه في ضوء هذا الفهم، مع السعي المنظم والمخطط من أجل تحقيق هذه الأهداف من خلال تنظيم جيد للوقت واستغلال جيد للموارد.. ويتم كل هذا من خلال مراقبة وإشراف ذاتيين وتقييم مستمر يسفر عن تعديل المسار أو الاستمرار فيه..



فهم الذات إذن هو قاعدة الانطلاق للإدارة الجيدة للذات ..والمشكلة الأساسية هنا هى اعتقاد البعض أن فهم الذات إنما هو أمر يحدث من تلقاء نفسه أو أنه أمر لا يحتاج إلى بذل الجهد والوقت وربما المال .. بل إن البعض قد يقع فى الخلط بين " الملكية و"المعرفة " , أى الاعتقاد بأن ما نملكه - نفسى - أعرفه بالضرورة , وهو اعتقاد خاطئ بدون شك ..

أولى طرق فهم الذات , هى مراقبتها بعناية لرصد ما تحب وما تكره , ما تعرف وما لا تعرف .. مراقبتها بعناية بعدم ترك الأمور تسير كيفما اتفق , وإنما بفحص كل شئ تعمله وخاصة غير المفهوم من الأفعال والأقوال والأفكار .. كثيراً ما يأتى المرء بأفعال - مثلا - لا يفهم سببها .. هنا لابد أن يتوقف كثيراً من أجل أن يفهم , فلكل شئ سبب حتى لو استعصى على الظهور .. هذا هو ما يُعرف بالتحليل الذاتى للنفس ..

ولكن ربما تحتاج لمساعدة صديق من أجل أن تحقق فهماً أفضل لذاتك .. ومن المهم هنا أن تحسن اختيار هذا الصديق ممن تثق فى رجاحة رأيه أو رأيها , والأهم هو تشجيع هذا الصديق على طرح ما يراه فيك من صفات إيجابية أو سلبية .. وأهم مظاهر التشجيع هى طريقة استقبالك لما يقول وخاصة ما يتعلق بعيوبك وسلبياتك ..



ملاحظات

ولا شـك أن فهم الذات أو الاقـتراب منه سيسـاعدك على اختيار أهدافك المناسبـة لإمكانياتك وظروفك التى تعيش فيها , وكذلك اختيار أسـاليب تحقيقـها , وهذا ما يؤدى فى النهاية إلى حياة أكثر نجاحاً وتوفيقاً ..

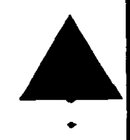
والآن ...

- هل تعتقـد أنك بحـاجة لبـذل بـعض الجهد والوقـت فى محاولة تحقيق فهم أفضل لذاتك ؟
- هل أنت بحـاجة لأن تعيد النظر فى طريقـتك فى اختيار أهدافك أو صياغتها بشكل دقيق ؟
- هل أنت بحـاجة لأن تعيد النظر فى طريقـتك فى العمل على تحقيق أهدافك ؟
- هل أنت بحاجة لأن تعيد النظر فىعملية تقييم ما تقوم بـه من أعمال؟
- هل أنت بحاجة لأن تعيد النظر فى حُسـن اسـتفادتك من مواردك الخاصة والموارد المحيطة بك ؟

إذا كانت الاجابـة " بـنعم " , عليك أن تبـدأ فوراً فى العمل , وتأكد من أن الإنجاز سيتحقق مع المداومة والاستمرار ..

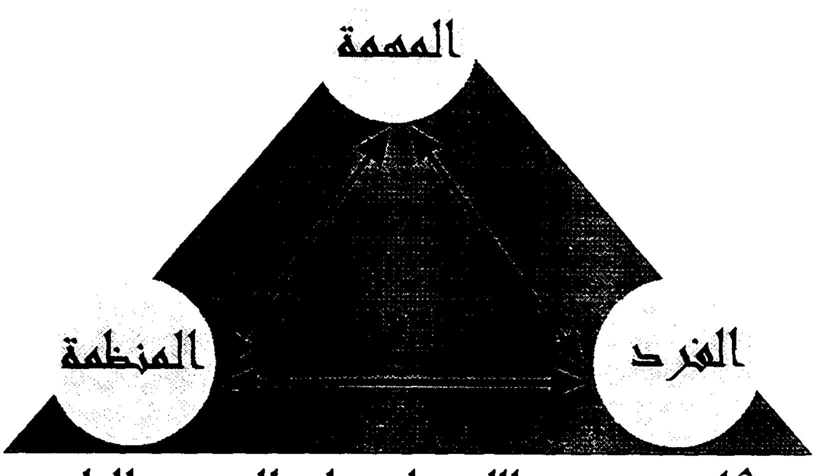


ب- <u>الآخرون..</u> ففي ضوء فهم جيد لكـل الآخريـن موظفيـن أو متطوعيـن يتـم توزيـع العمـل كـل حسـب قـدراته ورغبـاته، مع وضع دعامات العمل كفريق بـإعمال مبـدأ المشـاركة كلما أمكن ذلك. وتكون الموازنة بـين مصلحـة المنظمة ومصلحـة الفرد هي ضمان وركيزة من أجل النجاح.. ويوالي المدير الإشـراف الفعال ومكافأة العمل الجيد وتصحـيح الأخطاء من خلال تقـييم موضوعي قـائم على معايير يعيها كل من له علاقـة بـالعمل وبشـكل مسبـق .. ونؤكد أن التركيز لا يكون على العمل أو المهمة فقط، بـل وبـنفس الأهمية ينصب الاهتمام على العاملين بتقديم التوجيه و/ أو المسـاندة وإتاحـة فرصة تنمية المهارات بصفة دائمة ومستمرة..



وكثيراً ما يتعجب المديرون عندما نقول عليهم أولاً أن يفهموا من يعملون معهم حتى يحسّنوا إدارتهم .. ويرجع التعجب فى بعض الأحيان إلى صعوبة عملية الفهم , أو تشعبها أو كبر عدد من يعملون فى الإدارة أو القسم , أو قد يرجع إلى كل ما سبق وغيره ..ومهما كانت الصعوبة , فإن فهم الآخر هو حجر الزاويه فى حسن إدارته ..
ولكن ما هو المطلوب فهمه ؟ القدرات والمهارات , الدوافع والاحتياجات , الحالات الانفعاليه , والميول والإهتمامات.. الإتجاهات وخاصة ما يتعلق منها بالعمل وبالمنظمة ..

وفى ضوء هذا الفهم القائم على أساس فردى , يحدد المدير ما يجب أن يقدمه للفرد المعين , وبما يجعله قادراً على التأثير فيه ودفعه إلى الطاعة من أجل تحقيق أهداف المنظمة .. أى أن اقتصار اهتمام المدير على المهمة / العمل , وعلى المنظمة ومصلحتها , دون الاهتمام بالفرد , إنما يهدد الجهود المبذولة بالفشل ..



شكل يوضح مجالات اهتمام المدير الناجح

ومن الجدير بالذكر أن عملية فهم المدير للآخر لا تتم مرة واحدة وينتهى الأمر , بل هى عملية مستمرة باعتبار أن التغير من خصائص الإنسان الأساسية .. فالموظف أو المتطوع فى البداية تنقصه المهارة والخبرة . إلا أنه / أنها بعد فترة من العمل تتطور مهارته وتزداد خبرته , وهنا يجب أن يغير المدير من طريقة تعامله معه فى ضوء فهم دقيق للتغير الذى لحق به / بها ..



ملاحظات

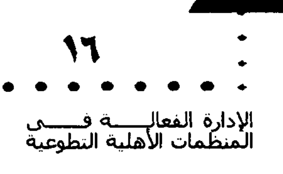
والآن .. أيها المدير, هل تفهم كل من يعملون معك ؟ وهل هذه العملية قائمة بإستمرار ؟ وهل تغير سلوكك كمدير فى ضوء معطياتها الجديدة المتجددة ؟

إذا كانت الاجابة " نعم " , فعليك أن تستمر, أما إذا كانت الاجابة بالنفى, فعليك مراجعة جهودك من أجل فهم الآخر حتى يمكن لك حُسن إدارته .

جـ- البرامج / المشروعات.. وهي الآليات التي تصل بالمنظمة إلي أهدافها.. وتقوم خطة المشروع أو البرنامج الجيدة على أساس من الفكرة الجيدة كما سنوضح فيما بعد، ولكن تبقى الفكرة والخطة مجرد حبر على ورق حتى يتم توفير الموارد، ثم يلي ذلك تنظيم العاملين كما سبق التوضيح ثم بداية العمل تحت إشراف مناسب وتقييم مستمر، ومن خلال قيادة مؤثرة..

د- الموارد المادية والمالية.. وإذا كانت البداية الهامة بحُسن إدارة البشر، فإنها لابد واصلة إلى إدارة الموارد المادية والمالية، وحُسن الاستفادة بها من خلال تخطيط جيد وتنفيذ تحت إشراف ومتابعة.. مع القيام بإعداد الموازنات والميزانيات الختامية ومختلف أنواع التقارير، وسوف نقدم نماذج وأمثلة لكل ما سبق فيما بعد..

- هـ- التأثير.. وهو مجال حيوي لنجاح أي عمل.. وهو يتمثل في تعبئة كل القوى المؤيدة، وجذب أو تحييد القوى المعارضة للبرنامج أو المشروع أو الفكرة أو القيمة التي تسعى الجمعية أو المنظمة لتحقيقها في الواقع.. وليس صحيحاً أن الفكرة الجيدة تشق طريقها في الحياة بسهولة، فما قد نعتقد أنه جيد، قد لا يراه الآخرون كذلك..



ملاحظات

مشاكل شائعة

* الخلط بين ما أملكه وما أفهمه



عدم بذل الجهد



عدم الفهم

* اعتقـــاد البـــعض أن المشـــكلة الأهم التى تواجه الجمعيات الأهلية هى نقص الموارد المادية والمالية



إهمال الموارد البشرية



الفشل

* الاعتقاد بأن مهمة المدير تنتهى بالوصول إلى منتج جيد أو خدمة جيدة



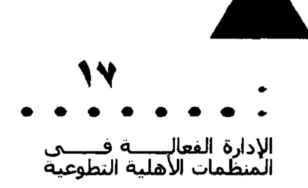
عدم بذل جهد تأثيرى (تسويقى)



ركود السلعة وبوار الخدمة

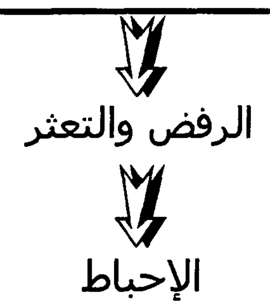


إهدار الموارد والفشل



ملاحظات

* الاعتقاد بأن الفكرة الجيدة أو البرنامج المبتكر أو القيمة الجميلة، هي أشياء قادرة على شق طريقها للنجاح بدون بذل مجهود لتعبئة التأييد والمساندة لها..



الرفض والتعثر

الإحباط

* الاعتقاد بأن نجاح الإدارة لا يتطلب النجاح في مختلف المجالات الخمسة جميعها..



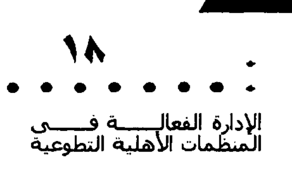
نجاح منقوص + صعوبات

أو ربما الفشل..



!! **المدير الجيد يفهم نفسه جيداً، ويفهم الآخر، ويدرك الظروف الداخلية والخارجية كمحددات لبرامج العمل التى تستوعب الموارد وتحسّن الاستفادة بها، والذى يقوم بتعبئة كل المؤيدين لما ينتجه تحقيقا لهدف المنظمة ..**

!! **مجالات الإدارة تتكامل ولا تتجزأ..**



ملاحظات

٤- عمليات الإدارة :

ولعلكم لاحظتم من خلال الجزء السابق أن النجاح في إدارة المجالات السابقة إنما يتم من خلال عمليات أربع تتفاعل معاً دائماً، وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف.. وهي أساس النجاح في كل المجالات السابقة..

- والتخطيط هو تحديد الأهداف واختيار وسائل تحقيقها.

- والتنظيم هو الإجابة على أسئلة من يعمل ماذا؟ ومن يعمل مع من؟ ومن يقدم التقارير إلى من؟

- ويعني الإشراف التأكد من أن العمل يسير وفق الخطة، أو عمل التدخل المناسب..

- أما القيادة فهي كيفية الحصول على الطاعة دون تسلط أو إكراه .

هذا وسوف يتم تناول هذه العمليات بشكل تفصيلى ومن خلال تقديم الأمثلة والتمارين فى معظم الأجزاء التالية من هذا الدليل ..



ملاحظات

مشاكل شائعة

* الاعتقـــاد بـــأن هناك عملية إدارة أهم من العمليات الأخرى، مثلاً يرى البـــــــعض أن التخطيط أهم من الإشراف، أو أن التنظيم أهم من القيادة..



إهمال بعض العمليات



ضياع الجهود



الكفاية الإنتاجية (أداء العمل على نحو أمثل)

=

أفضل إنتاج كماً وكيفاً + أفضل راحـــة نفســـية للعاملين.

إدارة الموظفين لا تختلف أســــــاساً عن إدارة المتطوعين .

عمليات الإدارة : التخطيط والتنظيم والقـــيادة والإشراف ، تتكامل فى نسيج واحد متماسك .



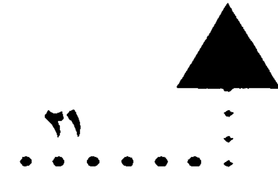
ملاحظات

التطبيق الأول

ضع علامة صح (✔) أو خطأ (✘) أمام كل عبارة

( ) ١- الإدارة هي رسم السياسات واتخاذ القرارات.
( ) ٢- المهارة الذهنية هي أهم مهارات الإدارة .
( ) ٣- المدير الناجح يبدأ بإدارة نفسه أولاً .
( ) ٤- يمكن أن تنجح الإدارة بالاعتماد على موارد المنظمة الداخلية فقط .
( ) ٥- جميع مهارات الإدارة مطلوبة في كل مستواياتها
( ) ٦- التخطيط هو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
( ) ٧- الإشراف هو التأكد من أن العمل يسير حسب الخطة
( ) ٨- موارد المنظمة هي جزء لا يتجزأ من موارد الوطن
( ) ٩- الحكم والإدارة هما جناحا المنظمة للتحليق إلى آفاق النجاح
( ) ١٠- التأثير هو تعبئة المؤيدين وإقناع كل المعارضين لكي يتحولوا إلى مؤيدين أو يتم تحييدهم .

الإجابة الصحيحة في الملحق



ملاحظات

ثانياً: تسيير العمل اليومي في المنظمة : كيف يتحول الأمل إلى عمل والحلم إلى علم؟

بعد العرض السابق لماهية الإدارة ومهاراتها ومجالاتها وعملياتها، ولكي ننمي مهارات الإدارة لدى القرّاء ، سوف نقدم الآن ممارسة لكل المفاهيم السابقة من خلال نموذج واقعي لعملية إدارة داخل إحدى المنظمات الأهلية التطوعية..

ولكن قبل البدء نود أن نذكركم ببعض الحقائق الهامة:

١- إن حديثنا ينصب على عملية الإدارة بأكثر من كونه منصباً على من يقوم بها.

٢- إنه في بعض المنظمات الأهلية التطوعية، وخاصة الحديث أو الصغير منها، يتولى نفس الأشخاص أعمال الحكم والإدارة في نفس الوقت حتى أنه يكون من الصعب الفصل بين العمليتين.



٣- إنه في العادة تبدأ أعمال الإدارة من مستوى المدير التنفيذي أو العام أو المنسق للمشروع -بصرف النظر عن المسميات- وتمتد إلى كل من يعملون معه سواء في الأعمال الفنية (البرامج والمشروعات) أو في الأعمال الإدارية . وإن كان هذا لا يمنع من أنه -في بعض الأحيان- تبدأ عملية الإدارة (التنفيذ) من مستوى اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وعادة ما تتولى هذه اللجان أعمال الحكم والإدارة معاً..

وبصرف النظر عمن يقوم بعملية الإدارة:
"تنفيذ القرارات في ضوء السياسات" ،
سنحاول الآن الإجابة على السؤال الخاص بكيفية تحويل الحلم إلى علم..



ملاحظات

الخطوة الأولى : تحليل المشكلات أو الاحتياجات:

من الصعب الفصل بـين التخطيط الاســتراتيجي للمنظمة والتخطيط لأحد برامجها أو مشروعاتها.. وفي أغلب الأحيان يكون قـد وقـع الاختيار خلال عملية التخطيط الاســتراتيجي على مجموعة بـرامج سـوف تتبـناها المنظمة خلال فترة تتراوح بين ٣- ٥ سنوات قـادمة.. وبالطبـع يكون هذا الاختيار قد تم في ضوء تحليل جيد للمشاكل و/ أو الاحـتياجات التي تقع ضمن مجال اهتمام المنظمة المعينة..

وبــالرغم من ذلك، فســوف نبــدأ عرضنا لعملية التخطيط بـتناول تحـليل المشــكلة / الاحــتياج، بـوصفها الأســاس الضروري لعملية التخطيط للمشروع أو البرنامج.

ويهدف تحليل المشكلة أو الاحتياج إلى

١- التأكد من وجودها من خلال رصد المؤشرات الدالة على ذلك،

٢- تحديد اسم المشكلة أو الاحتياج كتابة.

٣- تحـديد حـجم وانتشــار المشــكلة / الحــاجة وخصائص جمهورها.. ولا يكتمل التحليل إلا..

٤- بالتحديد والرصد الجيدين للنتائج القريبة والبعيدة لوجود المشكلة أو عدم تحقق الحاجة من ناحية، وكذلك ..

٥- بتحري الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى ظهور المشكلة أو عدم تحقق الحاجة الإنسانية المعينة..

وكثيراً ما يطرح الســؤال: بـماذا نبـدأ؟ بالمشــكلات- الفقـر والجهل والمرض؟، أم بالاحـتياجات غير المحققـة؟ والإجابـة الصحيحة تتمثل في محـاولة إحـداث التوازن بـين الجانبـين، فعلاج الأطفال المرضى وإطعام الجوعى وحماية المعرضين للخطر منهم لا يكون كافياً، فمن حقــهم أيضاً أن يلعبــوا وأن يتاح لهم تفجير طاقــاتهم العلمية والإبــداعية كلما أمكن ذلك.. ولا يكفي القضاء على السلبيات وإنما لابـد من إضافة الإيجابيات أيضاً..



وفيما يلى نموذج لتحليل إحدى المشكلات التى تقع ضمن نطاق اهتمام جمعية " الحق فى طفولة حقيقية ".

ملاحظات

نموذج تحليل مشكلة / احتياج

جمعية "الحق في طفولة حقيقية" هي منظمة أهلية تطوعية تعمل في إحدى المدن الصغيرة وهي - كما يتضح من اسمها- تسعى إلى زيادة فرص أطفال هذه المدينة في أن يستمتعوا بكامل حقوقهم كأطفال.. وقد قامت الجمعية بتشكيل "فريق للتخطيط" لبعض البرامج التي تزمع إنجازها في إطار خطتها الاستراتيجية التي أقرها مجلس الإدارة مؤخراً، وكان المدير التنفيذي للجمعية على رأس فريق التخطيط. وقد قام الفريق بصياغة المشكلة على النحو التالي:



"تمثل مشكلة عمل الأطفال في سن مبكرة خطراً داهماً على حاضر ومستقبل البلاد.. ويستطيع كل فرد يزور المنطقة ملاحظة وجود أطفال يعملون في الورش والمصانع والمتاجر وفي الشوارع أيضاً حيث يمارسون الأعمال الحقيرة أو الطفيلية، في الوقت الذي ينعم فيه أقرانهم بالذهاب إلى المدرسة والحصول على مختلف أشكال الرعاية في سبيل إعدادهم لأن يكونوا مستعدين في المستقبل القريب لتولي قيادة البلاد.. بدلاً من ذلك يتعرض الأطفال الذين يخرجون إلى سوق العمل لظروف قاسية تحول دونهم ودون النمو الطبيعي الذي يفترض أن يحياه كل طفل .. تلك هى المؤشرات التى تدل على وجود مشكلة عمالة الأطفال .



ملاحظات

أما عن نطاق هذه المشــــكلة فتوضح الإحــــــصاءات الصادرة عن منظمة اليونيسيف ووزارة الشئون الاجتماعية الصادرة عام ١٩٩٥، أن إجمالي الأطفال العاملين في هذا البـــلد ممن تتراوح أعمارهم بين ١٠- ١٣ سنة هو ٣١٦٥ طفلاً، يوجد منهم حـــــوالي ١٨٠ طفلاً في منطقة بينما يبلغ عدد الأطفال العاملين من الفئة العمرية ١٤- ١٧ سنة في نفس المنطقة ٥٩٠ طفلاً تقريباً.

ولا يخفــى علــى القــاريء النتائج التي تترتب على خروج هؤلاء الأطفال إلى العمــل، وأهمها ما يلي:

١- حــرمان الطفــل من أن يحــيا طفولتــه، يلعب ويتعلم ويتلقــى الرعاية.

٢- خطر التعرض لإصابـــات العمل والأضرار الجســـدية والعاهات المستديمة نتيجة للوجود في أماكن يحوط بها الخطر دون تأهيل أو قدرة على مواجهته.

٣- اختلاط الطفل مع الكبار و تعرضه لخبـرات تحـرمه من النمو المتدرج حســب مراحــل العمر المختلفة، كما قــد يعرضه لبعض أشكال سوء الاستغلال.

٤- وقــد يتعرض الأطفال لاســتغلال صاحــب العمل، فلا يحصل على الأجر العادل أو قد يعمل لســاعات طويلة، أو يحرمه من أية ضمانات اجتماعية.

٥- وتسوء النتائج أكثر بالنسبة للأطفال الذين يعملون في الشوارع حـيث يتعرضون لظروف مادية -فيزيقـية- متقلبـة، وربما تتصل بهم تشكيلات عصابـية، فضلاً عن مضار الوجود في الشارع.



ملاحظات

وإذا استمر هذا الحال بهؤلاء الأطفال، دون إعادتهم إلى مجرى الحياة العادي، أو تحسين الظروف التي يعملون فيها، إذا استمر هذا الحال فسوف يكون مآل هؤلاء الأطفال على النحو التالي:

(**النتائج المستقبلية**):



١- انتشار الجهل والأمية بينهم.

٢- انعدام المهارات المهنية لدى عدد كبير منهم، بما يعرضهم للبطالة عندما يكبرون ويصلون إلى سن العمل، وبعد أن يكون قطار التعليم قد فاتهم.

٣- اكتسابهم للعادات السلوكية السيئة نتيجة لمخالطة الكبار وتشكيلات العصابات.

٤- النمو غير المتوازن للطفل وتحميله للمسئولية في وقت مبكر بما يؤدي إلى حدوث تشوهات في شخصيته..

وهكذا، فبدلاً من أن يصبح هؤلاء الأطفال رجال أقوياء ينهضون بالبلاد لبناء مستقبل زاهر لها ولهم، بدلاً من ذلك تتعرض هذه الشريحة منهم للانهيار.. وبدلاً من أن يكونوا عناصر قوة يتحولون إلى عوامل ضعف.

أما عن الأسباب المباشرة التي تؤدي إلى خروج الطفل إلى سوق العمل، فبعضها يتعلق بالأسرة، بينما يتعلق بعضها الآخر بالمدرسة بالنسبة للأطفال الذين يلتحقون بالمدارس قبل الخروج إلى سوق العمل وهم أغلبية عظمى في المنطقة.. يخرج الطفل للعمل لـ:

١- عدم وجود معيل (الوفاة أو الطلاق وأسباب أخرى..).

٢- عدم قدرة المعيل على القيام بأعباء الأسرة (سوء الوضع الاقتصادي للأسرة: تدني الدخل وارتفاع الأسعار).

٣- وجود خلافات داخل الأسرة وخاصة بين الوالدين.



أما عن الأسباب. المتصلة بالمدرسة فهي:

١- تدهور الأداء الدراسي للطفل.

٢- مشكلات في علاقة الطفل بمدرسيه وزملائه..

٣- ضعف القدرة المادية على مقابلة المصروفات المدرسية المتزايدة .

كل أو بعض ما سبق يدفع الطفل أو أسرته للبحث عن عمل كتعويض له عن الإخفاق في التعليم باكتساب حرفة - هكذا يقول بعض أولياء الأمور بصدق، بينما يذكر بعضهم الآخر ما سبق كمبرر لاستغلال الطفل وحرمانه من حقه في طفولة حقيقية..

وقد تتضافر مجموعة الأسباب السابقة، فيصبح الطفل الذي يعاني من مشكلات مدرسية، هو المرشح أولاً للخروج إلى سوق العمل عندما تظهر أحد الأسباب الأسرية سالفة الذكر.

وبالطبع يكون من الصعب فهم هذه الظاهرة بمعزل عن السياق العام الذي توجد فيه والذي يشهد تأخر ملحوظ لقيمة العلم، مع تقدم ظاهر لقيم المادة والكسب السريع والنظرة الضيقة الأفق قصيرة المدى للحياة.. ، وهو ما يأتي ضمن الأسباب الجذرية .



ملاحظات

ما سبق يمثل تحليل إحدى المشكلات التي تقع في دائرة اهتمام هذه المنظمة، وعليك عزيزي القــــاريء، وعزيزتي القارئة ملاحظة، كيف أن هذا التحليل تضمن إبـراز مؤشــرات وجود المشكلة، ومسماها، وحجمها وانتشـارها، ونتائجها الحالية والمستقبلية وأسبابها القريبة والبعيدة.. كما يُلاحظ كذلك استخدام لغة الأرقام بوصفها لغة تعبير دقيقة وواضحة ولا شك أن تحليل الاحتياج يتيح للقائم بالتخطيط ما يلي:

١- التأكد من وجود المشكلة ومن حقيقة الاحتياج..
٢- الفهم الجيد للمشكلة..
٣- السهولة النسبية في اتخاذ قرار التدخل المناسب..

أما من يتسرعون بالانتقال إلى حل المشكلة دون فهمها بشكل جيد أو ربما، دون التأكد من وجودها، إنما يؤدي إلى إهدار الموارد والإحساس بمشاعر الإحباط.. بل إن بعض المنظمات تقوم بتنفيذ برامج أو مشروعات بدون أية محاولة لتحليل المشكلة أو الاحتياج!!! والأمثلة كثيرة، منها قيام جمعية في صعيد مصر ببناء دار للمسنين على أحدث طراز ومزودة بجميع الخدمات، وبأسعار في متناول غالبية سكان المنطقة.. وكانت المفاجأة.. حيث لم يتقدم أحد للالتحاق بهذه الدار !! وبالطبع كان عدم التحليل الجيد للمشكلة هو أحد الأسباب الرئيسية وراء حدوث هذه الكارثة.



ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن تحليل المشكلة الملحة هو بمثابة إضاعة للوقت...



المزيد من إضاعة الوقت دون بلوغ الحل



إهدار الموارد

* اعتقاد البعض إن عملية تحليل المشكلة المعينة لا يختلف من مكان إلى مكان آخر طالما كانت تحمل نفس المسمى



استيراد المشاكل

اغتراب المنظمة



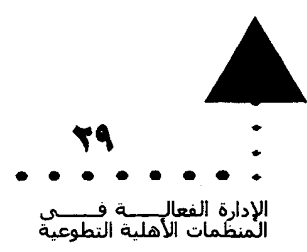
البدء بتحليل المشكلة / الاحتياج هو نقطة الانطلاق السليمة نحو بلوغ الحل المناسب أو الإشباع الجيد..

الانشغال بالمشكلات الملحة لا يجب أن يتعارض مع العمل على إشباع الحاجات المؤجلة..

التحليل الجيد للمشكلة يتطلب درجة عالية من الحرية في التفكير..

التحليل الجيد للمشكلة يوفر الوقت والجهد والمال..

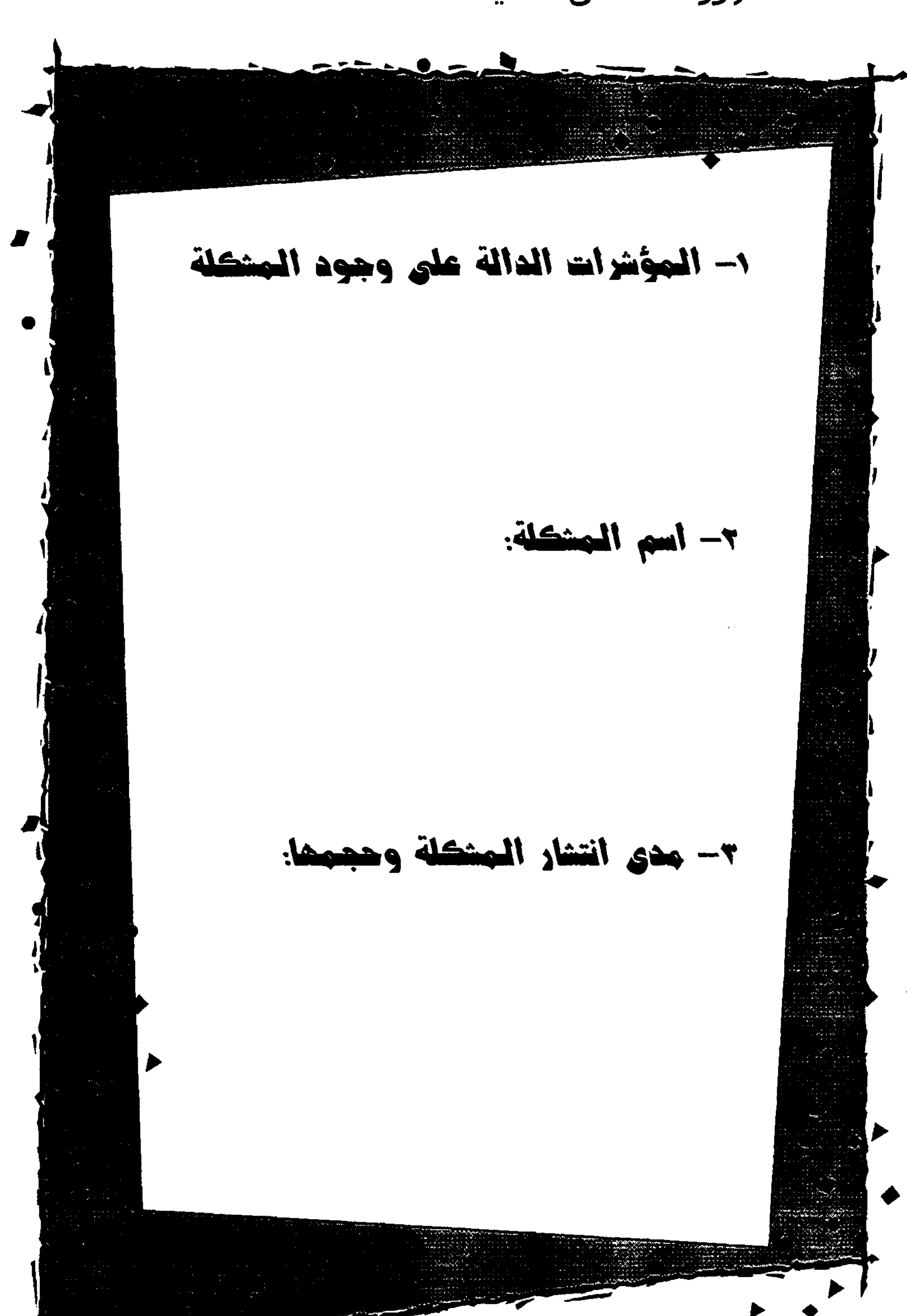
الانشغال بحل المشكلة قبل الانتهاء من تحليلها يعيق الفهم الجيد لها.

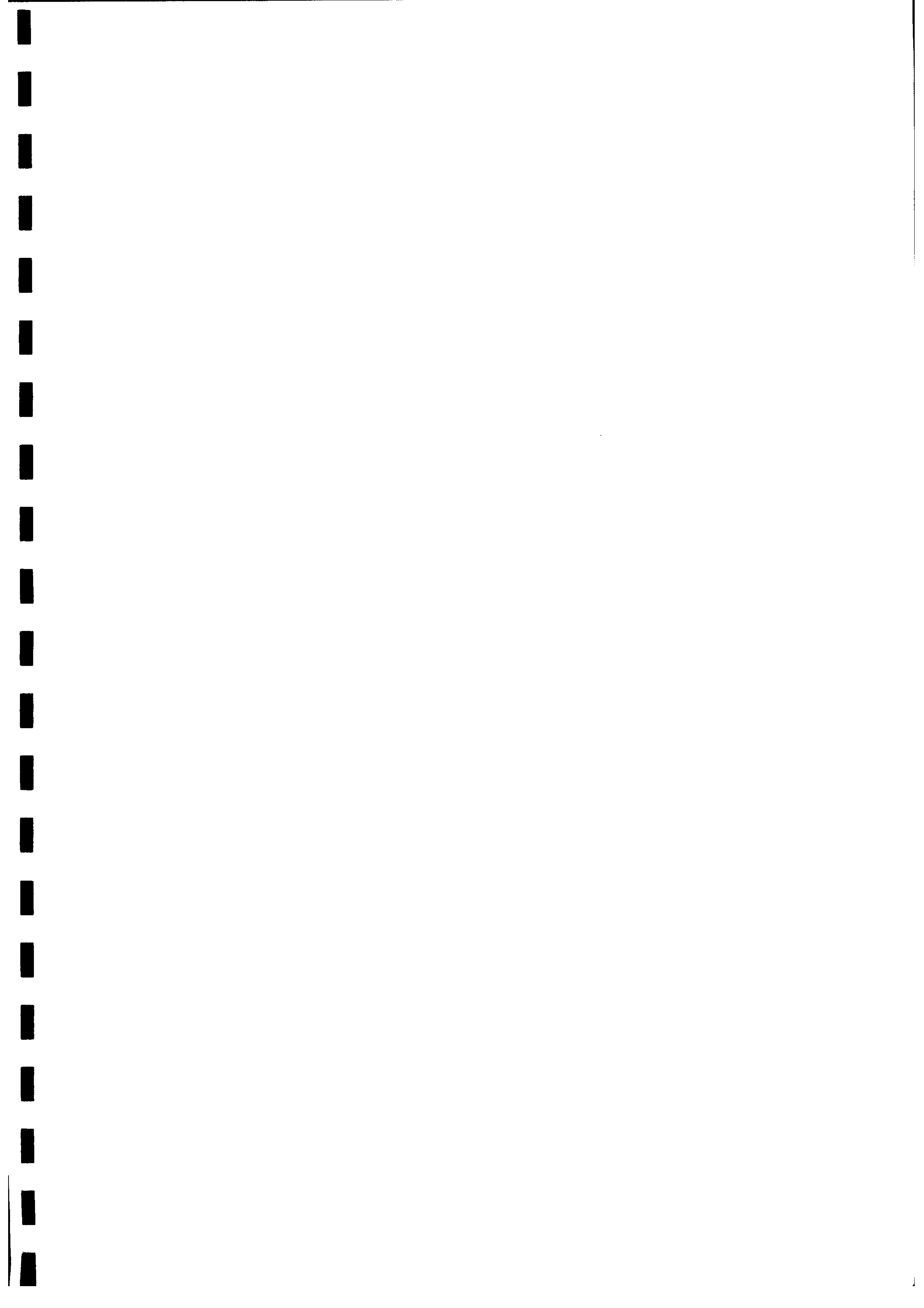


ملاحظات

التطبيق الثانى

اختر مشـــكلة أو احـــتياج من ضمن نطاق عمل منظمتك (جمعيتك) وقـم بتحـليلها حسـب ما جاء بـعاليه، وتســتطيع اسـتخدام ورقة العمل التالية:





ملاحظات

٤- النتائج المترتبة على وجود المشكلة:

أ. الحالية:

ب. المستقبلية:

٥- الأسباب :

أ. المباشرة

ب. الجذرية (البعيدة)

ملاحظات

تابع التطبيق الثانى

عزيزي عزيزتي.. تأكدوا مما يلي، وعندئذ ضعوا علامة (صح) في المربع يمين كل عبارة ,أو لتعودوا إلى التحليل السابق لعمل التعديلات أو الإضافات اللازمة.

☐ ١- إن المؤشرات التي تم التأكد بها من وجود المشكلة هى من النوع المحدد والواضح والخالي من أحكام القيمة والذي يستطيع كل إنسان عادي أن يلاحظها.

☐ ٢- إن اسم المشكلة الذي تم اختياره يعبر بالفعل عن المؤشرات سالفة الذكر ويستوعبها جميعاً وبشكل منطقي .

☐ ٣- إن تحديد حجم وانتشار المشكلة كان مدعوماً بالأرقام والنسب التي تم الحصول عليها من مصادر موثوق بها.

☐ ٤- إن رصد حجم وانتشار المشكلة كان بمعزل عن التفكير في مقدار ما سيتم تناوله بالحل في البرنامج المزمع وضعه والذي قد لا يكون بمقدوره -وهذا حال معظم البرنامج- أن يحل المشكلة بشكل كامل منذ مراحله الأولى.

☐ ٥- إن رصد النتائج المترتبة على المشكلة الحالية لم يختلط مع نتائج مشكلات أخرى ليست لها علاقة أساسية بمشكلتك الحالية.

☐ ٦- إنه تم القيام برصد كل الأسباب المباشرة وغير المباشرة دون الانشغال بما هو قريب دون البعيد، وبما هو مهم فعلاً وليس ما هو داخل دائرة الاهتمام الشخصى فقط ، وبما هو في الإمكان القيام به فعلاً وليس ما هو خارج ذلك .

☐ ٧- أن تحليل المشكلة / الاحتياج تتكامل مكوناته الخمسة وتتماسك معاً..

☐ ٨- أثناء تحليل للمشكلة لم يكن الانشغال مركزاً بالحل المناسب لها..

إذا لم يكن بمقدوركم وضع علامة (صح) في بعض المربعات أمام العبارات السابقة، فعليكم مراجعة بعض أجزاء التحليل الذي قمتم به حتى تحققوا له درجة جيدة من الاكتمال..



ملاحظات

الخطوة الثانية : اختيار التدخل | التدخلات المناسبة:

بعد التأكد من الفهم الجيد للمشكلة | الاحتياج، نقوم بطرح السؤال المنطقي : ماذا نفعل لحل المشكلة أو لإشباع الاحتياج؟ وفي أغلب الأحيان تتعدد التدخلات الممكنة..

- قد ينصب التدخل على إزالة مؤشرات المشكلة.. مثلاً، يكون التدخل بمنع الأطفال من العمل بأي طريقة من الطرق.. وهنا يكون الانشغال فقط بالقضاء على مؤشرات (أعراض) المشكلة (في مثال آخر، يكون هذا النوع من التدخل متمثلاً في إزالة أكوام القمامة من الشوارع).

- وقد ينصب التدخل على إزالة الآثار المترتبة على وجود المشكلة أو نتائجها المباشرة.. وفي مثالنا، يتمثل هذا التدخل في تحسين ظروف عمل الأطفال وإتاحة فرصة مناسبة لهم لكي يحققوا بعض التنمية لقدراتهم ومهاراتهم (وفي المثال الآخر، يتمثل هذا النوع من التدخل في علاج الأمراض الجلدية والصدرية وأمراض العيون التي تترتب على انتشار القمامة والتلوث) ..

- كما أن التدخل قد ينصب على بعض أو كل الأسباب المباشرة أو غير المباشرة التي تؤدي إلى حدوث المشكلة أو عدم إشباع الحاجة.. وفي مثالنا، يكون التدخل بإزالة الأسباب الأسرية أو المدرسية والتي تؤدي إلى خروج الطفل إلى سوق العمل (وفي المثال الخاص بتلوث البيئة، يتمثل هذا النوع من التدخل في إزالة الأسباب التي تؤدي إلى ترك أكوام القمامة في الشوارع والطرقات سواء ما تعلق منها بسلوك الأهالي أو طريقة عمل السلطات المحلية أو الشعبية في سبيلها للتخلص من تراكم القمامة..).

ومن المهم التأكيد على أن هذه التدخلات لا تمثل بدائل لبعضها البعض، فربما تقرر إحدى المنظمات الأخذ بها جميعاً..

ولكن ما هو الأساس الذي يتم بناء عليه تقرير القيام بتدخل معين دون الآخر؟ هناك عدة اعتبارات لابد من الأخذ بها عند اتخاذ هذا القرار..

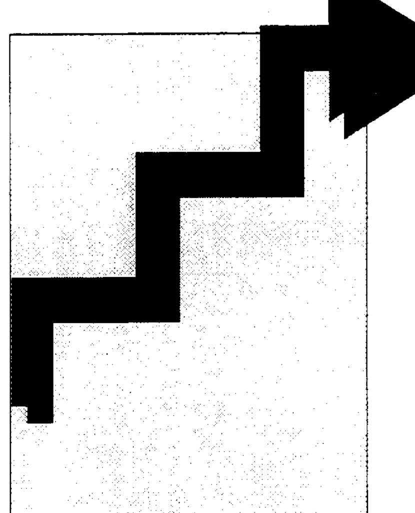


ملاحظات

١- غرض ورسالة ورؤية وقيم المنظمة:

مثلاً إذا كانت رسالة المنظمة تربوية فإن تدخلها سيختلف عن منظمة رسالتها صحية أو تعليمية.. كما أن المنظمة التي تتخذ من الوقاية استراتيجية لعملها، سوف يختلف تدخلها عن المنظمة التي تتبنى استراتيجية العلاج.. كما أن نوع التدخل الذي يمكن أن تتخذه منظمة ذات طابع خيري، لابد وأنه سيختلف عن تدخل منظمة تسعى إلى تحقيق الخير ولكن من خلال تدخل ينمي طاقات وقدرات الفئات التي تعاني من المشكلة أو المحرومة من إشباع الحاجة المعينة.

٢- الموارد الداخلية للمنظمة:



أي تحليل البيئة الداخلية للمنظمة للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.. ويكون بالعمل على اختيار التدخل الذي يستفيد من نقاط القوة، ويتجنب نقاط الضعف أو يتم التخطيط للتخلص منها..

وعلى سبيل المثال , ستتأثر عملية اختيار التدخل المناسب بما إذا كان لدى المنظمة عدد كبير من القيادات الملتزمة والمتطوعين الأكفاء (نقاط قوة) , كما ستتأثر بما إذا كانت علاقات المنظمة ضعيفة مع أجهزة الإدارة المحلية والجمعيات الأهلية الأخرى التى تهتم بنفس المشكلة (نقاط ضعف) .

٣- الظروف الخارجية للمنظمة:

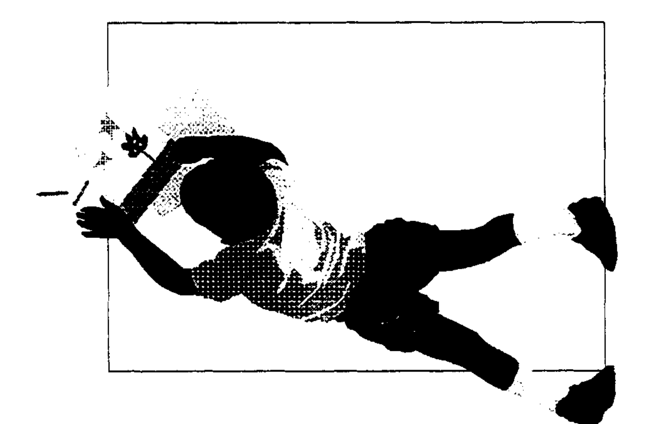
وكما سبق القول، فإن المنظمة لا تكون معزولة عن واقعها المعاش، فتحاول رصد الموارد المتاحة في البيئة المحيطة،



ملاحظات

وكذلك فرص النجاح والتي تنبـــــع من وعي الجمهور بالمشـكلة أو الاحـتياج ورغبـته في العمل من أجل الحـل أو الإشبـاع.. كذلك من المهم رصد الصعوبـات التي قـد تعترض عملية الحل أو بـعض أنواع التدخلات، مثل العادات والتقـاليد والقيم السـائدة في البيئة المحيطة، ووجود من لهم مصالح في بقـاء المشــكلة بــدون حـل. ومن المهم أيضاً الاهتمام بالمخاوف والتي تتعلق بمشكلات عمل لم تقع بعد وإن كان هناك تخوف من حـدوثها في المستقبــل مثل مشـــكلات التمويل وخلافه..

وعلى سبـــيل المثال , إذا كان التدخل يتطلب عمل زيارات منزلية لأسر الأطفال ممن دخلوا سوق العمل بـغرض توعية الأهل والحــــصول على مســـاندتهم وتأييدهم من أجل مشكلة أطفالهم , هنا يجب مراعاة التقاليد السـائدة والتى قد تعارض قيام باحثين ذكور بـالتردد على البـيوت أثناء غياب الأزواج .. كذلك , قـد يتصور أصحــاب العمل أن البــرنامج أو المشــروع المرشــح للاختيار إنما يهدد مصالحـــهم فى استخدام أيدى عاملة رخيصة .. كما قد لا يستطيع المخطط أن يمنع نفســه من التخوف من عدم إقبــال الممولين على تغطية كل أو بـعض التكاليف , وخاصة ما يتعلق منها بـعملية التوعية التى يصعب قياس تأثيرها .. وأخيراً , من المهم عند رصد الموارد الخارجية الاســتفادة من وجود جهات ومنظمات أخرى مناهضة لعمالـة الأطفـال وترغـب فـى التخفيـف مـن اثارهـا الضـارة علـى الأطفـال وعلــى المجتمــع مثــل وزارة التربــية والتعليم , ورجال الدين وغيرهم من قــادة الرأى , وكذلك بـعض الأســر التى تضطر للســماح لطفلها بـالخروج إلى العمل بـــالرغم من رغبتها الصادقة , ورغبـــة الطفل أيضاً فى اســـــتكمال تعليمــــه وفــــى أن يعيــــش طفولـــــة طبيعية .





ملاحظات

في ضوء الاعتبـارات الثلاثة السـابقـــة يتم اختيار التدخل أو التدخلات التي ســيتم الســعي من خلالها إلى حــل المشكلة أو إشبـاع الاحتياج المعين. ولكن ماذا عن جمعية "الحـق في طفولة حقيقـــية"؟ هذا ما ســوف تجدونه في المربع التالي..



اختار فريق التخطيط الخاص بجمعية "الحـــق في طفولة حقيقــــية" التدخلات التالية:

١- بــرنامج الاكتشــاف والتدخل المبــكرين لحــماية الأطفال الأكثر عرضة للتســـرب من المدرســـة والانخراط في سوق العمل..

٢- بـرنامج التأهيل الاجتماعي للأطفال العاملين من سن ١٠-١٣ سنة.

٣- بـــرنامج التأهيل المهني والاجتماعي للأطفال العاملين من سن ١٤-١٨ سنة.

٤- برنامج التأهيل المهني المستمر لمرحلة ما بعد سن ١٨ سنة.

٥- برنامج تحسين بيئة العمل..

ملاحظات

وبنظرة سريعة نلاحظ أن هذه المنظمة قد جمعت في تدخلاتها بين ما هو فيه قدر من الوقاية أو تقديم العلاج في وقت مبكر للأطفال الأكثر عرضة للتسرب من المدرسة ودخول سوق العمل، وبين البرامج التي تحاول تخفيف آثار المشكلة حين يكون من غير الممكن إعادة الأطفال إلى مدارسهم وتوفير الحياة الطبيعية لهم ونلاحظ أيضاً أن النوع الأخير من التدخل قد تعدد حسب المراحل العمرية المختلفة (التدخلات ٢- ٤)، وكذلك يهتم التدخل الأخير بتوفير بيئة عمل مناسبة.. باختصار يمكن القول إن التدخل الأول يهدف إلى إزالة المؤشرات الدالة على وجود المشكلة وحل أسبابها المباشرة، في حين اهتمت باقي التدخلات بتقليل الآثار السلبية المترتبة على وجود مشكلة عمالة الأطفال في هذه المنطقة.

ونود أن نُذكر القُرَّاء الأعزاء بأن ما سبق ليس إلا مجرد مثال لمحاولة إحدى المؤسسات لعمل تدخل فعال لحل مشكلة عمالة الأطفال.. وإن هذه الاختيارات قد تمت في ظل الاعتبارات الثلاثة سالفة الذكر والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى بالضرورة..

ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن التدخل الناجح بالنسبة لمنظمة سيكون ناجحاً في حالة أن تأخذ به أية منظمة تهتم بنفس المشكلة!!!



التسرع وعدم دراسة
الظروف النوعية الخاصة
بكل منظمة داخلياً وخارجياً



الفشل
وإهدار الموارد



التدخل المثالي هو الذي:

- يقربنا من حل المشكلة أو إشباع الحاجة.

- يقترب بالمنظمة من تحقيق غرضها من خلال رسالتها وبدون إهدار قيمها وفي هدى من رؤيتها..

- يستفيد من نقاط القوة في المنظمة سواء ما تعلق منها ببرامج ومشروعات المنظمة أو أعمالها الإدارية

- يتكامل مع ما هو مُتاح من موارد في البيئة الخارجية، ويدرك العقبات والمخاوف فيتجنب أو يواجه الأولى ويحتاط للثانية..



ملاحظات

الخطوة الثالثة : تطوير معالم برنامج التدخل:

هنا ينتقل بنا الحديث إلى تناول تفاصيل كل برنامج أو تدخل على حده، فيتم توضيح الفكرة الخاصة به، ومبرراتها، والاستراتيجيات التي يتبناها البرنامج المعين..

سنعود الآن إلى حالة جمعية الحق في طفولة حقيقية، وسوف يكون التركيز على برنامجها الأول: "الاكتشاف والتدخل المبكرين لحماية الأطفال الأكثر عرضة للتسرب من المدرسة والانخراط في سوق العمل"..

معالم برنامج الاكتشاف والتدخل المبكرين لحماية الأطفال الأكثر عرضة للتسرب من المدرسة

الاكتشاف: لوحظ إن هناك مجموعة من أطفال المدارس يكونون أكثر عرضة للتسرب منها، ومن ثم الخروج - في أغلب الحالات- إلى سوق العمل، وقد أسفرت دراستنا للموضوع عن أن هذه الحالات تكون من بين ما يلي:

١- الأطفال الذين يعملون بعد انتهاء اليوم الدراسي أو أثناء الإجازة الصيفية..

٢- الأطفال غير المنتظمين وكثيري الغياب عن المدرسة..

٣- الأطفال المنقطعين حديثاً عن المدرسة (خلال العام الدراسي الأخير).

٤- الأطفال ذوي الأداء المدرسي السيئ (انخفاض مستوى التحصيل -سوء العلاقات).

وينصب الحديث هنا على الأطفال من سن ١٠- ١٥ سنة، وهي الفئة التي تشهد نسبة كبيرة من حالات التسرب.. ويوجد في المنطقة ٣٢ مدرسة، ومن المتوقع وحسب الإحصاءات، أن يكون عدد الحالات الأكثر عرضة هذه، حوالي ٣٠ حالة في كل مدرسة، أي أن إجمالي الحالات المتوقعة يبلغ ٩٦٠ طفلاً.



ملاحظات

التدخل: وبعد الاكتشاف المبكر للحالة المعينة، يتم عمل دراسة دقيقة لها بالاتصال بالطفل وبمعلميه والمسئولين عنه في المدرسة، وبزملائه، وبأسرته.. وتسفر هذه الدراسة عن تشخيص دقيق للمشكلة وأسبابها (انظر تحليل المشكلة).. وفي ضوء هذه الدراسة، يكون الطفل بحاجة إلى واحد أو أكثر مما يلي، بحيث يتمكن من الاستمرار في مدرسته وفي حياته الطبيعية:

١- المساعدة في تسديد المصروفات المدرسية وتغطية تكاليف التعليم، ومن المتوقع أن يستفيد من هذه العملية ٦٠٠ طفل..

٢- المساعدة التعليمية من خلال إلحاق بعض الأطفال بفصول التقوية، ومن المتوقع أن يستفيد من هذا العمل ٥٠٠ طفل.

٣- تقديم الرعاية الصحية والنفسية للطفل وأسرته، وسوف يستفيد من هذا العمل حوالي ٢٠٠ حالة.

٤- مساعدة بعض الأسر على تنمية مواردها من خلال تقديم قروض لعدد ٥٠ أسرة.

٥- تقديم التوجيه والإرشاد للمدرسين وأولياء أمور هؤلاء الأطفال الأكثر عرضة، وسيستفيد من ذلك جميع الحالات المستهدفة.

ومن الجدير بالذكر أنه قد عُقدت عدة اتفاقيات مع منظمات حكومية وغير حكومية أخرى، تعمل في نفس المنطقة بحيث تتولى الأخيرة تقديم:

١- المساعدات المدرسية (جمعية سنابل الخير- جمعية البر والتقوى- صندوق الزكاة).

٢- دروس التقوية (مكتبة الطفل- تجمع المؤسسات الأهلية- رابطة التربويين).

٣- القروض الدوارة (هيئة إنقاذ الطفل، كاريتاس، اتحاد المرأة).



ملاحظات

عوامل نجاح: وفضلاً عن أن الوقـــــاية خير من العلاج، فإن هناك عوامل نجاح أخرى:

١- قبـيل خروج الطفل من المدرسـة، عادة ما نجد حـالة من الصراع داخل الأسرة بين الرغبـة في أن يسـتمر الطفل في المدرسـة كغيره من الأطفال وبـين عدم القـدرة على أن يسـتمر فيها، وهنا قـد نجد قـدراً كبـيراً من المسـاعدة من داخل الأسرة بما يدعم جهود الوقاية أو الحيلولة دون تسـرب الطفل من المدرسـة.

٢- في هذه المرحلة أيضاً فإن وعي الطفل بذاته لا يتعدى أنه "تلميذ"، أي أنه لم يصبـح عاملاً بعد، ولم ينجـذب تمامـاً لعالـم العمـل الـذي لا يخلـو مـن إغـراءات تجذب الأطفال، في هذه الحالة مـن الوعـي لا نجد صعوبة في جعـل الطفـل يسـتمر في المدرسة.

٣- أما بالنسبة لمن انقـطعوا حـديثاً، فإن إجـراءات إعادتهـم إلـى المدرسة تكون أسـهل مقارنةً بـمن انقـطعوا من مدة طويلة.

يمكن تلخيص أهم معالم هـذا البرنامج فيما يلي:

١- اكتشـاف الحالات الأكثر عرضة للتسـرب من المدرسـة ودخول سوق العمل..

٢- دراسـة حـالة كل طفل بفحص الطفل واللقاء بمدرسيه وأهله..

٣- اقـتراح العلاج (التدخل) المناسب لكل حـالة، ومنها ما سيقـدمه البرنامج ومنها ما ستقـوم بـه منظمات أخرى مشاركة.

٤- الإشراف والمتابعة إلى أن يتحقـق الهدف: زوال احـتمال تسرب الطفل، ومن ثم الخروج إلى سوق العمل..

الأهداف: أما عن أهداف البرنامج فهي كما يلي:

١- الهدف العام: "حماية الأطفال من خطر التسرب والنزول إلى سوق العمل في سن مبكرة".

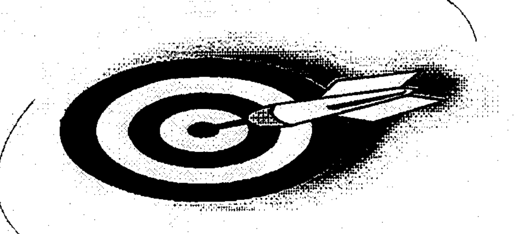
٢- غرض البرنامج: "تقليل حالات تسرب التلاميذ في منطقة من المدارس (١٠-١٥ سنة) ودخول سوق العمل".

٣- الأهداف الخاصة المحددة:

أ- تقديم الرعاية الشاملة (حسب الوصف السابق) لعدد ٩٦٠ تلميذاً مهددين بالتسرب من مدارسهم خلال عام.

ب-إلحاق ٥٠٠ طفل بفصول التقوية المدرسية خلال عام.

جـ- تقديم قروض إنتاجية لعدد ٥٠ أسرة تلميذ مهدد بالتسرب من المدرسة خلال عام.



د- تقديم الخدمة النفسية والصحية لعدد ٢٠٠ تلميذ من المهددين بالتسرب من المدرسة، وذلك خلال عام.

هـ- تسديد المصروفات المدرسية وتوفير المستلزمات الدراسية لعدد ٦٠٠ تلميذ مهددين بالتسرب، وذلك خلال عام.

نلاحظ هنا، كيف اهتمت جمعية الحق في طفولة حقيقية بإبراز كافة التفاصيل المتعلقة بالفكرة الكائنة وراء البرنامج ووجاهتها (مبرراتها) وما يشجع على الأخذ بها)، وتفاصيل العمل وخطواته، وكذلك الاستراتيجيات التي يتبناها البرنامج وخاصة الشمولية، والمشاركة، فضلاً عن استراتيجية الوقاية أو التدخل المبكر، والمتابعة..



ملاحظات

نلاحظ أيضاً العلاقة الحيوية بين المستويات الثلاثة لأهداف البرنامج من ناحية وبين المشكلة التي يسعى البرنامج إلى حلها من ناحية أخرى. ونلاحظ مرة أخرى، استخدام لغة الأرقام، والدقة في التعبير والاهتمام بكافة التفاصيل، وكلها من عوامل النجاح..

ولكن من الجدير بالملاحظة أيضاً، كيف أن التفكير في أعمال البرنامج وطرق إنجاز أهدافه كان في إطار من محاولة الاستفادة من موارد البيئة الخارجية المحيطة في المنطقة التي تنتمي إليها المنظمة، وإن هذه المحاولة تمت ترجمتها إلى اتفاقيات مع مؤسسات أخرى متنوعة الاتجاهات تقدم برامج يمكن أن يستفيد بها الجمهور المستهدف للبرنامج الحالي وهي روح جديرة بالتقدير والاحترام..

ملاحظات

مشاكل شائعة

* الخلط بين الاستفادة من خبرات الآخرين وهو شيء محمود وبين نقل خبرات الآخرين وهو شيء مزموم..



نقل برامج غير ملائمة تماماً أو جزئياً



الفشل

وضياع الموارد

* تصور البعض أن وجود فكرة جيدة يغني عن الانشغال بالتفاصيل وخاصة قبل توفير الموارد والإقرار النهائي للبرنامج.



صعوبة إقناع الآخرين

(ممولين- شركاء- جمهور- متطوعين..)



خسارة فكرة جيدة

* الاعتقاد بأن التنسيق مع جمعيات أو منظمات أخرى ينطوي على إهدار للوقت ويقلل من شأن الطرف المبادر وينتهي إلى ضياع المسئولية..



تفضيل العمل الفردي الانعزالي

وإهدار فرصة العمل الجماعي



غياب التنسيق

التكرار

الإهدار



ملاحظات

* تصور البعض أن التخطيط لا يقضي على مشاكل العمل ومن ثم لا جدوى من وراء بذل الوقت والجهد والمال فيه، طالما أن مشاكل العمل لابد منها .



بدء العمل دون الاتفاق على تفاصيله



التخبط

الصراع

الفشل



بقدر ما يتطلب التخطيط للبرنامج من بذل الجهد والوقت والمال، بقدر ما يوفر أضعاف مضاعفة منها، والأهم أنه أحد ضمانات النجاح..

نجاح عملية البناء فى أى مجتمع تتطلب تضافر الجهود بين قطاعاته الثلاثة الحكومى والخاص والأهلى التطوعى سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المدن صغيرها وكبيرها أو على مستوى القرى والكفور والنجوع .



ملاحظات

التطبيق الثالث

صل كل عبارة في المجموعة (أ) بما يناسبـها في المجموعة (ب):

المجموعة (أ)

١- التخطيط للبرنامج / للمشروع
٢- الخطة
٣- البرنامج
٤- الغرض
٥- المشروع
٦- الاستراتيجيات
٧- الأهداف الخاصة المحددة

المجموعة (ب)

أ- مجموعة أعمال محددة البداية دون النهاية
ب- هى الطريقـــة أو الكيفية التى يتم بها عمل الأشياء
ج- هو مجموعة أعمال محـددة البـداية والنهاية
د- يختلف عن التخطيط الاستراتيجى
هـ- الصـورة المثاليـة للمنظمـة عنـد تحقيقها للنجاح
و- هى علامات على الطريق محـددة بالأرقام والتوقيتات
ز- هو هدف وسيط أو نتيجة نهائية
ح- مجموعة الأعمال التى تقـوم بـها المنظمة لتحقيق غرضها
ط- هـى صياغـة الأهـداف واختيـار الوسائل

الإجابة الصحيحة فى الملحق

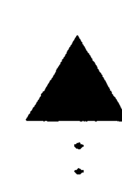
ملاحظات

الخطوة الرابعة : متطلبات تنفيذ البرنامج : ولكن ما هي الأعمال المطلوب إنجازها، وما هو الإطار الزمني لها وما هي الموارد البشرية والمادية المطلوبة لإنجاز البرنامج؟ ولنلق نظرة على ما رسمه فريق التخطيط من أجل تنفيذ برنامج "الاكتشاف والتدخل المبكرين لحماية الأطفال الأكثر عرضة للتسرب من المدرسة والانخراط سوق العمل .

الأعمال التنفيذية

أما عن الأعمال التنفيذية المتوقعة، فسوف نوضحها فيما يلي مع تحديد الوقت المطلوب والوظيفة المسئولة أمام كل منها، ونتبع ذلك بجدول للخريطة التنفيذية للبرنامج..

١- اختيار المنسق العام للبرنامج (المدير التنفيذى).	أسبوعان	مجلس الإدارة
٢- تشكيل لجنة الخبراء (لجنة فنية).	أسبوعان	مجلس الإدارة
٣- اختيار الجهاز الإداري المعاون (سكرتير- عامل).	أسبوعان	المنسق العام
٤- اختيار المنسقين (عدده ٥ من تخصصات مختلفة).	أسبوعان	لجنة الخبراء + المنسق العام
٥- اختيار المرشدين (عدده ٢٤ مرشدا)	شهر	لجنة الخبراء + المنسق العام
٦- تدريب المرشدين.	٥ أسابيع	لجنة الخبراء+ المنسق العام
٧- الحصول على موافقات الجهات المعنية , وتحديد مسئول اتصال بكل مدرسة.	أسبوعان	المنسق العام
٨- إعداد الوثائق والملفات وبرامج الحاسب الآلي.	٣ أشهر	المنسق العام
٩- حصر الحالات ودراستها (٤٠٠ فى المرحلة الأولى).	٩ أسابيع	المنسق العام
١٠- إقرار التدخل المناسب لكل حالة	٨أسابيع	لجنة الخبراء + المرشد
١١- تنفيذ التدخلات المقررة.	٧ أشهر	لجنة الخبراء + المرشد
١٢- متابعة الحالات وكتابة تقرير شهرى عن كل حالة ورفعه إلى لجنة الخبراء.	٧ أشهر	لجنة الخبراء+منسقو التدخل
١٣- تقييم دورى لكل حالة.	كل شهرين	لجنة الخبراء



جدول

جمعية الحق في طفولة حقيقية

خريطة الخطة التنفيذية والبرنامج لاكتشاف والتدخل المبكرين لحماية

التوقيت / النشاط	الشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المسئول	ملاحظات
١- اختيار المنسق العام	—														
٢- تشكيل ل. الخبراء	—														
٣- اختيار ج الإداري	—														
٤- اختيار المرشدين	—	—													
٥- تدريب المرشدين		—	—												
٦- الحصول على الاتفاقيات		—													
٧- إعداد الملفات والبرامج		—	—	—											
٨- رصد ودراسة الحالات			—	—	—										
٩- إقرار التدخلات															
١٠- تنفيد التدخلات						—	—	—	—	—	—	—	←		
١١- المتابعة الشهرية															
١٢- التقييم الدوري والختامي															

ملاحظات

لاحظوا التسلسل المنطقي للعمل، وكيف أن بعض الأعمال المختلفة يمكن أن تتم بالتوازي لتوفير الوقت، كما أن بعضها الآخر لابد أن يتم بالتتالي لتوقف ثانيها على إنجاز أولها.. ولاحظوا الوقت المخصص لكل عمل وأهمية أن يكون واقعياً..

لاحظوا أيضاً التحديد الواضح للوظيفة المسئولة عن القيام بالعمل المعين وأن القائمة لا تهمل عملاً رئيسياً، وهذا لا يمكن أن يتحقق على هذا النحو بدون توفر روح العمل كفريق بين أعضاء فريق التخطيط الذي لا يجد أعضاؤه غضاضة في مراجعة كل شيء لأكثر من مرة.. لاحظوا تحديد أعداد من سيشاركون في العمل في ضوء حجمه.. مثلاً، بحسبة يمكن أن نعرف أن كل مرشد سيكون مسئولاً عن ٢٠ طفلاً خلال العام الأول من البرنامج (٢٠ X ٢٠ = ٤٠٠)، وأن عدد ٤ مرشدين سيكونوا احتياطيين في حالة مرض أو انقطاع أحدهم.. وهنا نؤكد دائماً على أهمية توفير موارد بشرية احتياطية في الحدود المعقولة لضمان عدم حدوث تعطل أو تكدس للعمل.. ونؤكد مرة أخرى على واقعية حجم العمل المخصص لكل وظيفة من وظائف البرنامج..

وماذا عن النواحي المالية لهذا البرنامج ؟

بنفس الدقة والواقعية يتم حساب التكلفة المتوقعة لأعمال البرنامج خلال فترة زمنية معينة، وكذلك تحديد مصادر تغطية تكلفة كل بند من بنود الموازنة (الخطة المالية أو مشروع الميزانية).

ومن الجدير بالذكر أن الموازنة الجيدة يجب أن تتضمن:

١- قيمة الجهود التطوعية والتبرعات العينية، والإشارة إلى أنها غير مدفوعة.

٢- حساب نسبة التضخم في حالة تنفيذ عمليات شراء لمعدات أو أجهزة أو مواد خام في العام الثاني من الموازنة وما يليه من أعوام.

٣- تقديرات جيدة ودقيقة للتكاليف والإيرادات.

٤- مذكرات لتوضيح معلومات ضرورية عن بعض بنودها (نوع الأجهزة وخصائصها مثلاً).



ملاحظات

٥- ألا يطغي القسم الأول على باقي أقسام الموازنة بدون مبرر.

٦- أن تكون متوازنة , أى أن التكاليف لا تزيدعلى الإيرادات المتوقعة .

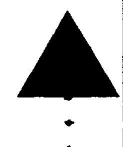
والآن.. نستعرض معاً هذا العمل الجيد الذي أنتجه فريق التخطيط بجمعية الحق في طفولة حقيقية..

الموازنة

نظراً لطبيعة هذا البرنامج- الاكتشاف والتدخل المبكرين.. والتي يغلب عليها الطابع التنسيقي، فإن القسم الأول من الموازنة والخاص بالعاملين بالبرنامج يستأثر بالجزء الأكبر من تكلفتها، إلا أن أكثر من نصف تكلفة هذا القسم غير مدفوعة (أعمال تطوعية).

ومن ناحية أخرى، فإن حجم الموازنة أقل بكثير من حجم العمل الذي سيتم من خلال هذا البرنامج، حيث أن عمليات التدخل المختلفة في أغلبها غير مدرج في هذه الموازنة نظراً لأن منظمات أخرى ستتولى تقديمها من خلال عملية تنسيق يتم بموجبها إلحاق أطفال البرنامج الحالي بها. أي أن الموازنة الحالية تقتصر على كل ما يتعلق بعمليات الاكتشاف والتدخل والتنسيق مع منظمات أخرى، ومتابعة تنفيذ الجزء الداخلي من البرنامج أو الأعمال التي تقوم بها منظمات أخرى لصالح الأطفال الأكثر عرضة للتسرب والانخراط في أسواق العمل، كل ذلك في إطار من التعاون بين القائمين على البرنامج والمدرسة وأسرة الطفل المعني.

وأخيراً، يتمثل إسهام المنظمة في إجمالي الموازنة بحوالي ٥٠,٥٥ %، أي ٩١٤٤٥,٠ دولاراً أمريكياً..



موازنة

برنامج الاكتشاف والدخل المبكرين

* غير مدفوع كاملاً   (*) غير مدفوع ٥٠٪

م	البند	التكلفة المتوقعة	الإيراد المتوقع	
			من المنظمة	من الممول
	أولاً: العاملون:			
١	منسق عام	١ × ٥٠٠ × ١٢ = ٦٠٠٠	–	٦٠٠
٢	عدد ٥ منسقين	٥ × ٣٠٠ × ١٢ = ١٨٠٠٠ *	١٨٠٠٠	–
٣	عدد ٢٠ مرشد	٢٠ × ٢٠٠ × ١٢ = ٤٨٠٠٠ (*)	٢٤٠٠٠	٢٤٠٠٠
٤	سكرتيرة	١ × ٣٠٠ × ١٢ = ٣٦٠٠	–	٣٦٠٠
٥	عامل خدمات	١ × ٢٠٠ × ١٢ = ٢٤٠٠	–	٢٤٠٠
٦	خبير إعداد الملف	= ٣٠٠	–	٣٠٠
٧	مدرب	= ١٦٠٠	–	١٦٠٠
٨	مقيّم خارجي	= ٥٠٠	–	٥٠٠
	إجمالي فرعي (١)	٨٠٤٠٠	٤٢٠٠٠	٣٨٤٠٠
	ثانياً: المكان:			
٩	الإيجار	٢٠٠ × ١٢ = ٢٤٠٠	٢٤٠٠	–
١٠	عدد ٢ حاسب آلي	٢ × ٥٠٠ = ١٠٠٠	١٠٠٠	–
١١	طابعة كمبيوتر	= ٣٢٥	–	٣٢٥
١٢	برامج كمبيوتر	= ١٠٠٠	–	١٠٠٠
١٣	أثاث	٨ دولار × ٢٠٠ × ١٢ = ١٦٠٠	–	١٦٠٠
١٤	اتصالات	= ٨٢٠	٨٢٠	–
١٥	منافع	= ٣٠٠٠	–	٣٠٠٠
١٦	قرطاسية	= ٣٠٠	–	٣٠٠
١٧	ضيافة	٥٠ × ١٢ = ٦٠٠	–	٦٠٠
	إجمالي فرعي (٢)	١١٠٤٥	٤٢٢٠	٦٨٢٥
	إجمالي عام	٩١٤٤٥	٤٦٢٢٠	٤٥٢٢٥
	٪	١٠٠	٥٠,٥٥	٤٩,٤٥

ملاحظات

نلاحظ هنا أهمية تذكر كل شيء، وأهمية أن تكون التقديرات واقعية (الاعتماد على خبرة سابقة- عروض أسعار- الاستعانة بخبراء من منظمات أخرى..).. ونكون بصدد مشكلة سواء حدث عجز أثناء التنفيذ أو كان هناك فائضاً.. ونؤكد على أهمية المراجعة لأكثر من مرة، وذلك من خلال عمل فريق.. وحتى تكتمل الصورة التنفيذية لهذا البرنامج وقبل الشروع في التنفيذ، من المهم وضع خطة تقييم تهتم بأهم منعطفات البرنامج، ويكون ذلك بالإجابة على أربعة أسئلة :

ماذا نقيّم؟
كيف نقيّم؟
متى نقيّم؟
من يقيّم؟

وبنظرة على ما أسفر جهد فريق التخطيط الخاص بمنظمة الحق في طفولة حقيقية في هذا الشأن يتضح الآتى .

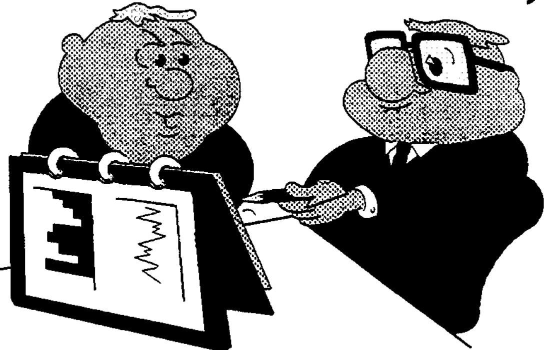
خطة التقييم

[illegible]	كيف؟	متى	من؟
[illegible]	مقابلات/ ملفات / تقارير	نهاية الأسبوع السادس	رئيس مجلس الإدارة
[illegible]	ملاحظة / تقرير	نهاية الأسبوعين ٨و١٠	لجنة الخبراء
[illegible]	فحص الملفات	نهاية الشهرين ٤و٥	مجلس الإدارة + مقيم خارجى
[illegible]	تقرير/مقابلات	نهاية الشهر ١٢	خبير خارجى



ملاحظات

نلاحظ مرة أخرى مدى وضوح عملية التقييم من حيث معرفة الأعمال التي ستخضع للتقييم والكيفية التي سيتم بها جمع المعلومات (قياس الأداء)، والتوقيت ، والوظيفة أو الوظائف التي ستقوم بالعمل .. كل ذلك يتم بشكل مسبق. ولو قمنا بمراجعة الموازنة سنلاحظ في القسم الأول منها إدراج تكاليف المقيّم الخارجي.. أي أن عملية التقييم تحتاج إلى مصروفات لابد من تقديرها كمثل مختلف بنود الإنفاق الأخرى..



إلا أن قياس الأداء بطريقة معينة وفي وقت معين لا يكفي للحكم بشكل إيجابي على خطة التقييم، ولابد أن تحتوي على ما يعرف بمواصفات جودة العمل (معايير الأداء). وكلما كانت المعايير واضحة وكافية (تحقيق الهدف)، ومشاعة بين أطراف العمل، ساعد ذلك على نجاح عملية التقييم وتحقق الأهداف المرجوة.. ولكن من أين نأتى بهذه المعايير؟

أهم مصادر المعايير هي:

١- الأهداف الخاصة المحددة (حجم المنتج النهائى أو مقدار وحداته وكذلك التوقيت المتوقع)

٢- الموازنة (تكلفة كل بند من بنود الخطة وبنود إنفاقه).

٣- الخطة التنفيذية (الأعمال ووتتابعها الزمنى والمسئولية عنها والمؤشرات الدالة على اكتمال كل منها).

٤- مواصفات الجودة (أداء- إنتاج).

٥- اللوائح المنظمة للعمل بصفة عامة وفي المنظمة بصفة خاصة(مواعيد العمل - تقسيم العمل - المكافأة - الجزاءات ... إلخ).

و نلقى نظرة على جانب من المعايير التى وضعتها " جمعية الحق فى طفولة حقيقية " ضمن خطة برنامج الاكتشاف والتدخل المبكرين ..



ملاحظات

- الاهتمام بكل طفل على حدة لحمايته من ترك المدرسة والانخراط فى سوق العمل ..

- تحقق الهدف يعنى حل المشكلة الأساسية التى كانت السبب فى تعرض الطفل للتسرب من المدرسة .. مثلاً إذا كان السبب هو سوء الأداء الدراسى على مستوى التحصيل أو مستوى العلاقات , لا يكون الهدف قد تحقق إلا إذا تمكن التلميذ من تطوير أداء مدرسى جيد ..

ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن الخبراء أو المستشارين هم أفضل من يستطيع وضع خطة جيدة.



إهدار خبرة أعضاء المنظمة
رغم معرفتهم بأمور المنظمة



فشل الخطة

* تصور البعض أن مُخَّطط فرد واحد متمكن أفضل من فريق كامل من المخططين خاصة إذا كان بعضهم قليل الخبرة بالتخطيط.



فشل خطةالتعبير عن وجهة نظر واحدة
وضياع العديد من التفاصيل



فشل الخطة

* الاعتقاد بأن التقييم حادث لا محالة



تفضيل العمل الفردي الانعزالي
وإهدار فرصة العمل الجماعي



عدم الاستعداد له
وإهماله



ملاحظات



في التخطيط: "أهل مكة أدرى بشعابها"

فى التخطيط : العمل الجماعى أفضل مهما أثار من نقاش وجدل وأدى إلى استهلاك بعض الوقت .

التقييم ركن ركين فى أية خطة للعمل .

التقييم يتيح المعلومات التى – عند الأخذ بها – نستفيد من الخبرات السابقة : تأكيد الايجابيات والتخلص من السلبيات ..

ملاحظات

التطبيق الرابع

سبـــق في التطبـــيق الثاني الذي جاء في نهاية الخطوة الأولى من القسم ثانياً أن قمنا بتحليل مشكلة أو احتياج، والمطلوب الآن ما يلي:

١- اقتراح البرامج / المشروعات التي يمكن أن تتدخل بها لحل المشكلة (إزالة المؤشرات -تقليل/ القضاء على نتائج المشكلة/ القضاء على بعض أو كل أسبابها) (راجع ثانياً الخطوة الثانية).

٢- اختر أحد البرامج / المشروعات وخطّط له محدداً أهم معالمه ومميزاته وأهدافه واستراتيجياته (راجع ثانياً الخطوة الثالثة).

٣- اذكر متطلبات تنفيذ البرنامج / المشروع موضحاً الأعمال المطلوب إنجازها وإطارها الزماني ومتطلبـــاتها من الموارد البشرية والمادية.. (راجع القسم ثانياً الخطوة الرابعة).

ومن الأفضل أن يشـــترك معك بـــعض الزملاء أو الأصدقـــاء المهتمين بنفس الموضوع (الزملاء في جمعيتك مثلاً).. وأن اضطررت للقيام بالعمل بمفردك فاعلم أن ذلك مقبول في حـــالة التمرين فقـــط (تدريب ذاتي)، ولا ننصح أن تفعل ذلك عند التصدي لتخطيط حقيقي..

اعط نفسك ما تحتاج من وقت..

قارن بين ما ستصل إليه وبين ما جاء في النماذج السابقة..

وفى إنجاز هذه المهمة تســتطيع اســـتخدام أوراق العمل التالية ..

نتمنى لك التوفيق.



ملاحظات

تابع التطبيق الرابع

أولاً : مراجعة لتحليل مشكلة :

اسم المشكلة : ....
....
....
....
....

مؤشرات المشكلة : ....
....
....
....
....

مدى انتشارها : ....
....
....
....
....

نتائجها :..............................
....
....
....
....

أسبابها :..............................
....
....
....
....



ملاحظات

تابع التطبيق الرابع

ثانياً: برامج / مشروعات مقترحة للتدخل:

* موجهة للمؤشرات (الأعراض):

....

....

....

....

....

* موجهة للنتائج:

....

....

....

....

....

* موجهة للأسباب:

....

....

....

....

....

(ملحوظة): حدد المؤشر المعين أو النتيجة أو السبب الذي سيعمل البرنامج المعين على تخفيضه أو القضاء عليه..

....

....

....

....

....

....



ملاحظات

تابع التطبيق الرابع

ثالثاً: تطوير أهم معالم أحد البرامج / المشروعات

اسم البرنامج / المشروع المختار:

....

فكرته الأساسية :

....
....
....

أهم مميزات هذه الفكرة (البرنامج) :

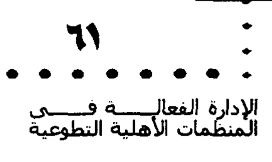
....
....
....

أهدافه :

العام ....
الغرض ....
الأهداف المحددة ....
....
....
....

استراتيجياته :

....
....
....
....



ملاحظات



رابعاً : متطلبات تنفيذ البرنامج / المشروع المختار :

اسم البرنامج / المشروع:

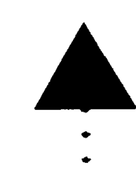
....

....

....

قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها والوقت المطلوب والمسئولية :

م	العمل	الوقت	المسئول



خريطة الخطة التنفيذية

خريطة الخطة التنفيذية للبرنامج / المشروع:

التوقيت / النشاط	الشهر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	المسئول	ملاحظات
١ – اختيار المنسق العام															
٢ – تشكيل ل. الخبراء															
٣– اختيار ج الإداري															
٤– اختيار المرشدين															
٥– تدريب المرشدين															
٦– الحصول على الاتفاقيات															
٧– إعداد الملفات والبرامج															
٨– رصد ودراسة الحالات															
٩– إقرار التدخلات															
١٠ – تنفيد التدخلات															
١١ – المتابعة الشهرية															
١٢ – التقييم الدوري والختامي															

ملاحظات

الخطوة الخامسة : توفير الموارد اللازمة:

ما زلنا نعمل على تحويل الحلم إلى علم، وأصبح لدينا مخطط تفصيلي جيد عن البرنامج المطلوب إنجازه (الحلم)، وما سبق يمثل الأساس الهام والضروري لتحويل الحلم إلى حقيقة (علم).

وتتمثل هذه الخطوة في توفير الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج/ المشروع.. وحقيقة أن هذا يمثل أحد الأدوار الرئيسية لمسئولية الحكم، إلا أننا سنعرض لهذه العملية بصرف النظر عمن يقوم بها، مع التأكيد على أن الإدارة تكون دائماً ضالعة في مختلف العمليات سواء بشكل رئيسي أو ثانوي.. وسوف نهتم في هذا الجزء من الدليل بتوفير موردين هامين هما البشري والمالي..

١- توفير الموارد البشرية:



تتوفر أسس نجاح هذه العملية إذا تم التخطيط للعمل بشكل جيد، بحيث تتكون لدينا صورة واضحة عن الاحتياجات البشرية المطلوب توفيرها حتى يمكن تنفيذ البرنامج/ المشروع المعين.. وكلما كانت الملامح التفصيلية للأعمال المطلوب إنجازها واضحة ودقيقة (تحليل العمل) كلما كانت عملية الاختيار أكثر سهولة، وكلما كانت احتمالات التوفيق أكبر سواء بالنسبة لمن قاموا بالاختيار أو لمن وقع عليهم الاختيار عند توليهم العمل..



ملاحظات

وهذا يعني أن كتابـــة "التوصيف الوظيفي" من الأفضل أن يسبـــق عملية الاختيار، وليس العكس.. وهذا هو أحـــد الأساسـين الضروريين لتحقـيق ما يعرف "بـوضع الشـــخص المناسب في المكان المناسب..

أما الأســـاس الثاني فهو "تحـــليل الفرد" أي التعرف على خصائص المتقـــدمين لشـــغل العمل المعين،، وتكتمل العملية بـإجراء مقابـلة (مضاهاه) بـين متطلبـات العمل، وخصائص الأفراد المتقـدمين له أو المرشحـين للقـيام بــه، ومن ثم اختيار أفضلهم..

تحليل العمل + تحليل الفرد ⟵ اختيار الشخص المناسب

ومن الجدير بالذكر، أن إنجاز العملية الضرورية السابقـة، إنما يتم بـــصرف النظر عمن سيشـــغل العمل.. هل هو ذكر أم أنثى، هل هو موظف أم متطوع، .. الخ، ما لم تكن متطلبـــات العمل تتطلب أن يكون شـاغل العمل له صفات معينة.





ملاحظات

ويمكن تحديد خطوات هذه العملية: توفير الموارد البشرية فيما يلي:

أ) تحديد الأعمال المطلوبة.

ب) عمل وصف وظيفي لكل عمل يوضح الدور والمسئوليات والصلاحيات والحدود الخاصة به.

جـ) الإعلان عن العمل أو طلب ترشيح بشكل شخصي..

د) فحص الطلبات والتأكد من صلاحية كل متقدم للعمل..

هـ) اختيار أفضل المتقدمين أو المرشحين..

و) التأكد من وضوح المهمة لمن وقع عليهم الاختيار، ومن وضوح العلاقة بين العمل الذي سيقومون به، وباقي أعمال المنظمة.

ز) توقيع عقود عمل مع من وقع عليهم الاختيار، وهنا لا يختلف عقد الموظف عن عقد المتطوع إلا فى خلو عقد الأخير من بند الأجر..

ح) عمل تدريب أولى لمن وقع عليهم الاختيار للتأكد من وضوح المهمة واستيعاب نظام العمل بكل تفاصيله..

ط) متابعة الوافد الجديد على نحو خاص وحتى التأكد من دخوله بسلام في منظومة العمل داخل البرنامج/ المشروع..

قضية العمل التطوعي:

يجد الكثير من القائمين على المنظمات الأهلية التطوعية، صعوبة في التعامل مع المتطوعين مقارنة بالتعامل مع الموظفين، بل إنه قد علت في الفترة الأخيرة نبرة تفضيل العمل مع موظفين لضمان الالتزام بالعمل ولإمكان دفعهم إليه..

ملاحظات

ولا شـــك أن هذه الفكرة خاطئة وخطيرة.. هي خاطئة لأن المنطق يقـول إن دافع المتطوع ربـما يكون أســمى من أي دافع مادي، ومن ثم من المتوقع أن يكون ملتزماً عندما يتفق على بذل جزء من وقته وخبرته في سبيل قضية يؤمن بها..

أما خطورة الفكرة فتتمثل في أنها ســـتؤدي -إذا تم الأخذ بـــها- إلى تجريد العمل الأهلي التطوعي من أهم مصادر قـــوته وهي التطوع وهو مصدر لا ينضب، والمهم هو أن نُحسـن الاستفادة به.

ولكن ما هي المشـــكلة إذن ؟ تتمثل المشـــكلة في عدم وضوح مفهوم التطوع، بـــما يؤدي إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي للمتطوعين.. ويترتب على ذلك انصراف المتطوعيـن عن العمل.. أما عن تعريف التطوع فهو :

"الالتزام بالقيام بعمل بدون أجر أو بجزء منه، لوقت كامل أو لبعض الوقت"

الأصل إذن هو "الالتزام"، والالتزام يكون "بـــعمل"، وكل الأعمال هامة، ويتطلب النجاح فيها:

* وصف جديد للعمل
* اختيار الشخص المناسب
* الاتفاق - التعاقد المكتوب
* دخول العمل بطريقـــة ســـليمة من خلال الإعداد والتهيئة الجيدين .
* الإشراف الجيد الفعال..

ملاحظات

وربما يكون هناك بعض النقص في المتطوعين، وهذا أمر غير مؤكد، ولكن المؤكد هو أن هناك مشكلة في الإدارة المطلوبة للمتطوعين بما يؤدي إلى ارتفاع معدل الفقد بينهم مقارنة بالموظفين.. وإذا تم الأخذ بما سبق ستخف حدة المشكلة وستعود الثقة في المتطوعين إلى صدور القائمين على الجمعيات الأهلية التطوعية..

ولنتخيل متطوعاً اختار أن يخصص جزءاً من وقته للمساعدة في أحد برامج المعاقين التابع لجمعية أهلية، فتم قبوله بالرغم من التأكد من أنه لا يملك خبرة في هذا المجال، كما أن العمل لم يكن بحاجة إلى جهوده، أي أنه لم يكلف بمهمة معينة، وبالطبع لا يوجد وصف وظيفي، ولا تأهيل مسبق، ولا تعاقد.. الخ وكل ما قيل له هو "أهلاً بك في أي وقت تجد نفسك فيه خالياً من العمل أن تحضر إلى مقر البرنامج وتساعدنا فيه.. "يحدث هذا عادة تحت وطأة وهم أنه لا يوجد متطوعين، أو تحت إلحاح أهمية تشجيع التطوع .. وبينما يبدأ هذا المتطوع متحمساً سعيداً بالترحيب، إذا به يكتشف سريعاً بأنه بصدد "عزومة مراكبية".. فهو يذهب إلى مقر البرنامج ليشرب الشاي والقهوة دون القيام بعمل يذكر، وإذا تم تكليفه بعمل يفشل فيه لعدم امتلاكه الخبرة ولعدم تدريبه، كما أنه في كل مرة يطلب منه عمل مختلف، وسواء أجاد أو أخطأ لا يجد سوى ابتسامة باهتة من إحدى الموظفات التي ربما ترى في وجوده تهديداً لها، وشيئاً فشيئاً تختفي هذه الابتسامة الباهتة. وترد على ذهنه فكرة : ماذا سيحدث إذا لم أتوجه للجمعية بضعة أيام؟ اختبار جدوى أو جدية.. ويفعل ذلك.. والنتيجة العجيبة هي أن أحداً لا يسأل عنه.. يتأكد صاحبنا من أن "العزومة عزومة مراكبية"، ويقرر أن هناك سبلاً أخرى أكثر إفادة لاستغلال وقته في مكان يحتاج إلى خبرته هو على نحو خاص.. وينقطع عن التطوع في هذه الجمعية وربما في أي جمعية أخرى.. وهكذا نفقد هذا "المتطوع" ومعه عدد كبير من المتطوعين المحتملين..

عمل تطوعى



ملاحظات

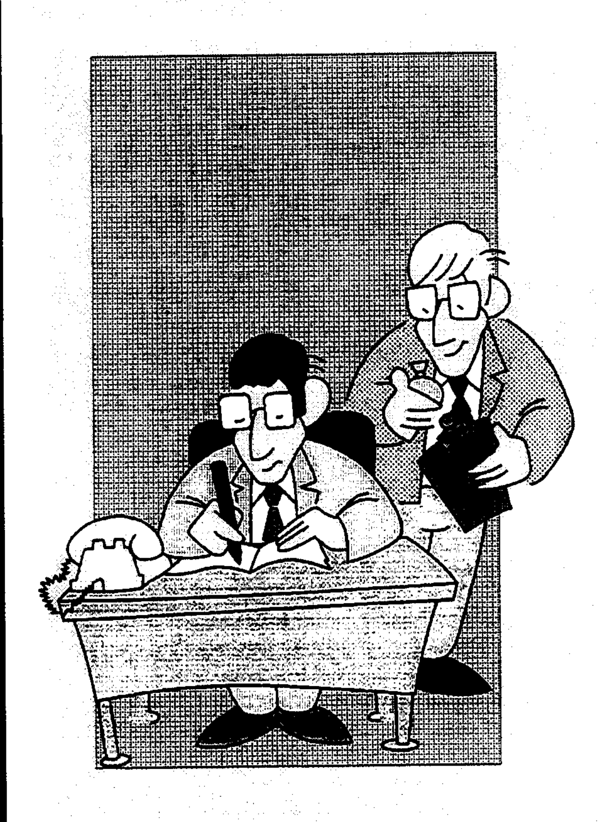
في هذه الحالة، وفي غيرها، تكون المشكلة متمثلة في إدارة المتطوعين، لا في نقص المتطوعين..

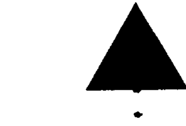
ولكن ماذا عن جمعية الحق في طفولة حقيقية؟

في التخطيط الذي قدمنا له في الأجزاء السابقة من الدليل تم تحديد الأعمال المطلوبة وحجم كل منها، كما تم عمل تحديد جيد لدور ومسئوليات كل عمل. والأهم من ذلك أنه تم وضع الهيكل التنظيمي لأعمال البرنامج محدداً العلاقة بين كل عمل والأعمال الأخرى . نظرة على بعض ما جاء به فريق تخطيط هذه الجمعية..

المنسق العام للبرنامج: وهو بمثابة المدير العام التنفيذي للمشروع.. وتتمثل مهامه في:

- حسن سير العمل اليومي.
- الحصول على موافقة مختلف الجهات (المدارس- المنظمات الحكومية وغير الحكومية التي ستقدم جزءاً من التدخلات).
- حضور اجتماعات لجنة الخبراء.
- متابعة أعمال المنسقين..
- متابعة أعمال المرشدين..
- حل مشكلات العمل.
- التأكد من حُسن استخدام الموارد..
- رفع التقارير الفنية والمالية إلى مجلس الإدارة..





ملاحظات

لجنة الخبراء: تتكون من خبـــــــراء في مجال عمالة الأطفال والرعاية النفسية والصحية والاجتماعية والتعليمية، وكذلك خبـير تنمية فضلاً عن المنســق العام.. ويحـضر اجتماعاتها المرشد المعني بالحالة المعينة عند مناقشتها أو متابعتها.

أما عن مهام هذه اللجنة فهي:

- الإشراف على إعداد الملف الخاص بكل طفل.
- إقرار التشخيص.
- إقرار التدخل / التدخلات المناسبة.
- الإشــــراف والمتابــــعة على التنفيذ من خلال المنسقين والمرشدين.
- اختيار المرشدين.

اختيار المنسقين: وعددهم خمسة، منسق لجنة الخبـراء، ومنســـق الرعاية الصحـــية والنفســـية- ومنســـق فصول التقوية، ومنسـق الدعم الاقتصادي للأســرة (القــروض)، ومنسق المساعدات المدرسية، وهم يمثلون حلقة الوصل بين البرنامج (لجنة الخبراء والمرشدين)، وبين جهات تقديم الخدمات المختلفة ســـواء كانت منظمات حـــكومية أو غير حكومية..

وتكون مهام المنسق ما يلي:

- حضور اجتماعات لجنة الخبراء بحكم عضويتها.
- المشاركة في قرارات لجنة الخبراء.
- تنفيذ قرارات لجنة الخبراء- كل فى تخصصه.
- التعاون مع المرشد المسئول فى متابعة كل حالة.
- تلقـي تقـارير المتابــعة الشـهرية من جهة التنفيذ المعنية.
- تقديم التقارير إلى لجنة الخبراء.



ملاحظات

المرشـــــدون: وهم خط المواجهة أو العمود الفقـــري لهذا البـرنامج، فهم الذين يقـومون بـالعمل الميداني ســواء في المدرسة أو البيوت، مع الأطفال والمدرسـين وأولياء الأمور، وهم الذين يكتشـــفون الحـــالات ويبحـــثونها ويقترحـــون التشـخيص والتدخل المناسبـــين، كما يتابـــعون عملية التنفيذ وكتابة التقارير عن كل حالة.

ومن المتوقـــع أن يكون عددهم ٢٠ مرشـــــداً (نصفهم من الذكور، فضلاً عن ٤ احتياطيين..

ويفضل أن يتم اختيار المرشدين في ضوء ما يلي:

١- أن يكون المرشد من نفس المنطقة التي تقطن بـها الحالات المكتشـفة لكي يكون معروفاً لهم ولذويهم من ناحـــية، ولكي يكون على معرفة بالبـــيئة والعادات والتقـاليد، ولكي يكون قريباً منهم ويسـهل عليه التردد عليهم.

٢- أن يكون على مسـتوى عالٍ من العلم والثقـــافة (أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي).

٣- أن يتمتع بمهارات تواصل جيدة.

٤- أن يكون حسن السمعة والسلوك.

٥- حُسن المظهر.

٦- قادر على التعامل مع الفقراء.

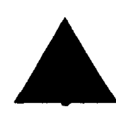
أما عن المهام المرسومة للمرشد فهي:

١- حـــصر حـــالات الأطفال الأكثر عرضة للتســرب وذلك بالتعاون مع إدارة المدرسة والمدرسين.

٢- إعداد ملف كامل عن كل طفل (فحـص نفســـي/ اجتماعي/ تعليمي).

٣- تشـخيص الحـــالات من خلال العلاقـــة بـــالطفل والمدرس والزيارات المنزلية لأسرته.

٤- عرض الملف على لجنة الخبـراء للبحـث والدراســـة وتحديد التدخل المناسب.



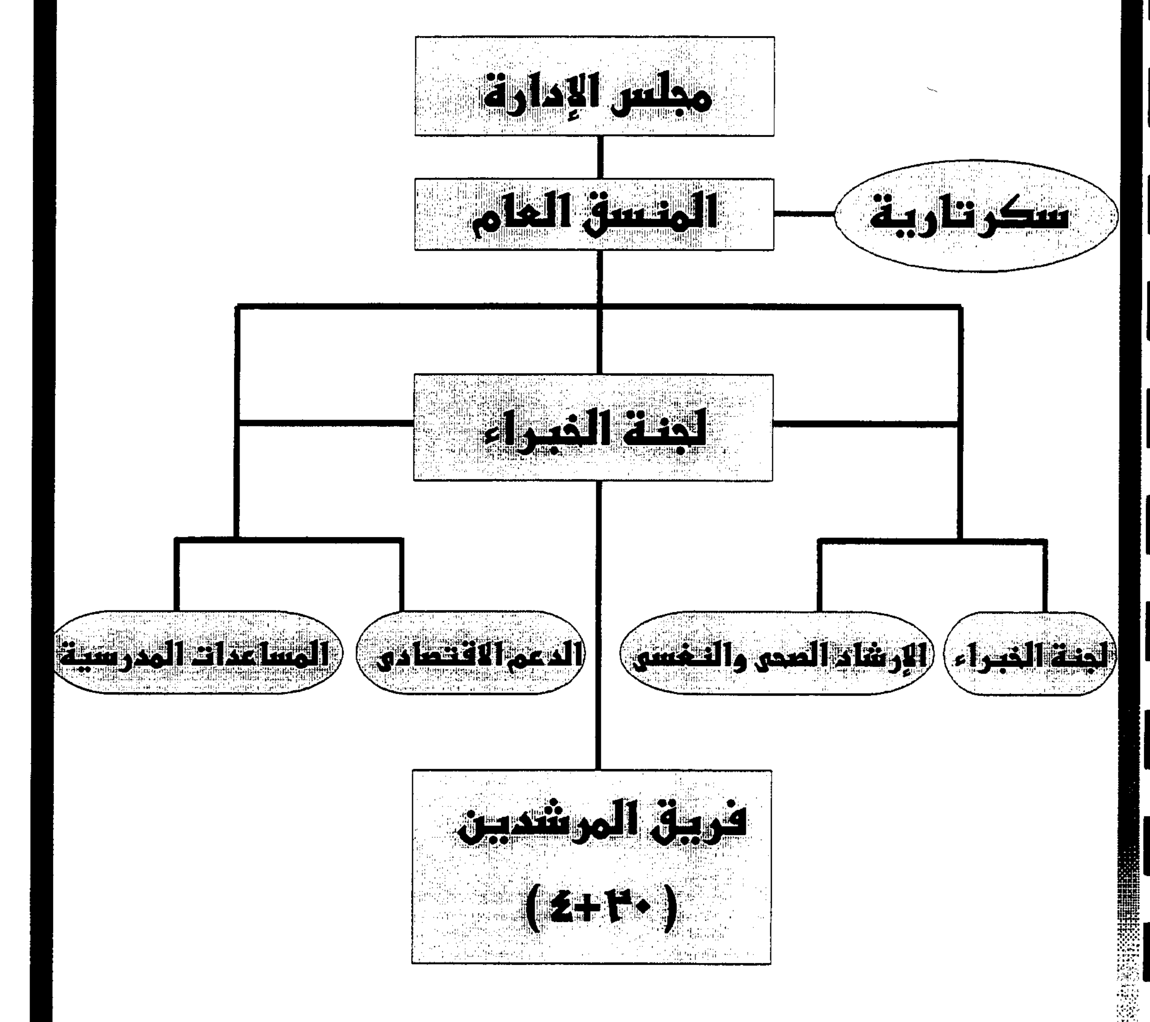
ملاحظات

٥- متابعة قرار لجنة الخبراء مع الجهات التي تم تحويل الطفل إليها..

٦- كتابة تقرير شهري عن كل طفل ومناقشته مع لجنة الخبراء.

٧- تشجيع اللقاء والتنسيق بين الأسرة والمدرسة..

خريطة الهيكل التنظيمي لبرنامج الاكتشاف والتدخل المبكرين



نلاحظ ، وضوح الأعمال المطلوبة وحجمها.. ووضوح مهام كل عمل، ووضوح العلاقة بين هذه الأعمال.. وهكذا فإن التخطيط الجيد هو البداية الجيدة لكل الأعمال التنفيذية وأولها توفير الموارد البشرية..



ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن إدارة الموظفين تختلف عن إدارة المتطوعين أو أن إدارة الموظفين أسهل.



عدم الاهتمام بالمتطوعين



تسرب المتطوعين

* اعتقاد البعض بأن العمل الأهلي التطوعي لا يتطلب الحرفية الماهرة المتخصصة كما هو الحال في القطاعين الحكومي والخاص..



أخذ الأمور على غير محمل الجد



الإساءة للجهود الأهلية

+

إهدار الموارد



التوصيف الوظيفي يسبق اختيار شاغل الوظيفة.

التطوع هو التزام بالقيام بعمل بدون أجر.



ملاحظات

توفير الموارد المالية:

لقد قطعت جمعية "الحق في طفولة حقيقية" أكثر من ٥٠% من الطريق إلى الحصول على الموارد المالية اللازمة لإنجاز البرنامج الخاص بها، وذلك للأسباب التالية:

أ- فكرة البرنامج جذابة لأنها تقوم على الوقاية والتدخل المبكرين وهذا كفيل يرفع مردودية البرنامج.

ب- تبني البرنامج لاستراتيجيات جيدة وأهمها الشمولية والمشاركة . الشمولية المتمثلة في تعددية المداخل إلى حل المشكلة، والمشاركة المتمثلة في التعاون مع مختلف أنواع منظمات المجتمع حكومية وغير حكومية..

جـ- توفر شرط الاستمرارية لهذا المشروع، أي استمرارية التأثير..

د- توفر خطة تفصيلية متماسكة لا تترك كبيرة أو صغيرة دون تناولها بما يوفر وضوح في الرؤية، ويزيد من احتمالات النجاح بالتالي..

هـ- إعداد موازنة دقيقة واقعية متوازنة بمختلف بنود الصرف والتكلفة المتوقعة لكل منها ومصدر الحصول عليها.

و- نسبة مساهمة المنظمة طالبة التمويل والتي تزيد على ٥٠% من إجمالي التكلفة.

لكل ما سبق نقول إن القائمين على هذا البرنامج قد قطعوا أكثر من ٥٠% على طريق تدبير التمويل المطلوب له..



ملاحظات

ولكن ما المطلوب عمله من أجل بلوغ نقطة الحصول على التمويل؟

المطلوب عمله من قبل القائمين على المنظمة الأهلية التطوعية هو ما يلي:

أ- عمل قائمة بالممولين المتاحين من أفراد أو مؤسسات تمويل أو شركات أو جهات حكومية محلية أو دولية..

ب- دراسة كل ممول منهم من حيث مجال اهتمامه وقيمه ودوافعه وشروط تقديمه للتمويل..

جـ- اختيار أفضل هؤلاء الممولين من حيث احتمال قيامهم بتمويل البرنامج / المشروع المعين..

وتتطلب عملية تدبير التمويل الناجحة ما يلي:

أ- تحديد المطلوب بدقة ووضوح..

ب- فهم المنظمة التي تطلب التمويل (غرضها - رسالتها- قيمها- رؤيتها).

جـ- فهم الممول المحتمل..

يأتي بعد ذلك التوجه إلى هؤلاء الممولين المحتملين لـ:

أ) تعريفهم بالمنظمة وخلق علاقة بينهم وبينها..

ب) تطوير علاقة شخصية مع جهة التمويل المحتملة.

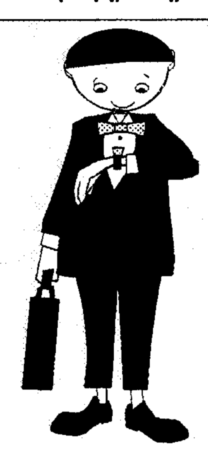
جـ) التقدم بطلب التمويل..



ملاحظات

ولكن كيف يتم الطلب؟ هناك أساليب عديدة , نعرض منها ما يلى :

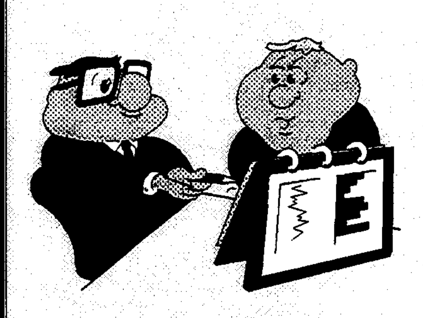
أ- الطلب الشخصي: حيث يتم عمل لقاء شخصي بين من يمثل المنظمة طالبة التمويل- يمكن أن يقوم بذلك أكثر من شخص - وبين الممول أو ممثل المنظمة الممولة.. عند اتباع هذه الوسيلة يجب ملاحظة الآتى .



* الذهاب في الموعد المحدد..

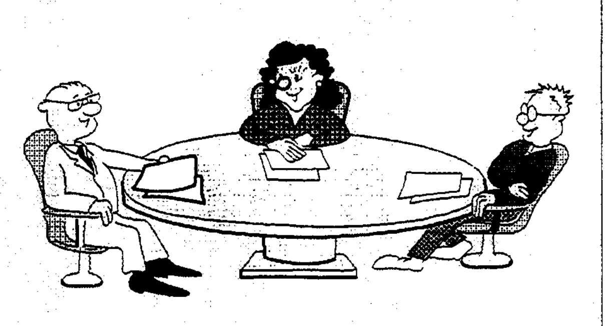
* إعداد بعض الأوراق التي تقدم معلومات عن منظمتك وعنك شخصياً.. لتقديمه للجهة المموّلة .

* إعداد ملف خاص بالبرنامج / المشروع المزمع طلب تمويل له.



* الإعداد للمقابلة بوضع خطة بها (مقدمة عن جمعيتك -خلق صلة بين الممول وبين موضوع المقابلة -صورة مختصرة عن البرنامج- طلب محدد -مناقشة- نتيجة محددة- ختام الاجتماع). وزع الوقت جيداً على أجزاء المقابلة..

* إفساح المجال للممول المحتمل لأن يتساءل ويعبر عن آرائه ومخاوفه.. الخ.



* استخدام كل مهارات التواصل الفعال (الإنصات -التعبير- التعاطف).

* لابد أن تنتهي المقابلة إلى نتيجة محددة (موعد آخر- موافقة- مشاركة طرف ثالث.. الخ).



ملاحظات

ب) حملة بريدية: وإذا كان الطلب الشخصي طريقة مناسبة في حالة صغر عدد الممولين المحتملين، فإنها لا تصلح في حـــالة التوجه إلى أفراد مجتمع معين لطلب التمويل.. والحملة البـريدية طريقـة تناسـب التوجه إلى عدد كبـير من الممولين، فهي طريقـة قـليلة التكاليف وواسـعة الانتشـار كما أنها سريعة..

ولكن عيبها الرئيسـي هو انخفاض نسبة من يقومون بـالرد , ويتطلب تنفيذ حملة بريدية ناجحة ما يلي:



* إعداد قـوائم حـديثة بأسماء وعناوين الممولين المحتملين.
* إعـداد المجموعـة البـريدية (خطاب -نموذج الرد- مظروف عليه طابـع وعنوان الـرد- أيـة صـور أو رسـومات أو أشـكال تسـاعد على إقـنـاع الممول)..

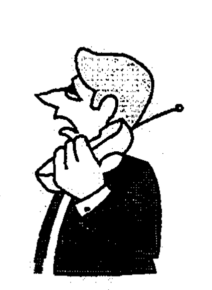
* خطاب متابعة وتذكرة..
* فحـص الردود وتحـصيل المبالغ الواردة بها..

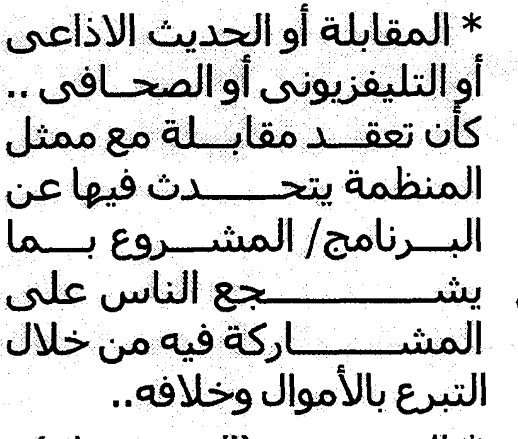




ملاحظات

جـ) أجهزة الإعلام (صحافة- إذاعة- تليفزيون- سينما..) مرة أخرى نكون بحاجة إلى مخاطبة قطاع عريض من الممولين، ويكون ذلك من خلال أجهزة الاتصال الجمعي (الإعلام).. أما الأشكال التي يأخذها الخطاب هنا فهي:





* الإعلان.. مثل الإعلان عن قبول تبرعات لصالح فئة معينة..



* المقابلة أو الحديث الاذاعى أو التليفزيونى أو الصحافى .. كأن تعقد مقابلة مع ممثل المنظمة يتحدث فيها عن البرنامج/ المشروع بما يشجع الناس على المشاركة فيه من خلال التبرع بالأموال وخلافه..

* التحقيق (الريبورتاج).. والذي يتناول أنشطة وبرامج واحتفالات المنظمة، بما يبرز ما تقدمه من أعمال هامة، أو التركيز على الأنشطة السابقة المتعلقة بالبرنامج / المشروع الجديد المطلوب تمويله..



ملاحظات

وبصرف النظر عن الشكل الذي ستتخذه عملية تدبير التمويل من خلال أجهزة الاتصال الجمعي، فمن المهم أن تتمكن المنظمة من السيطرة على كل ما سوف يبث عنها أو عن برنامجها الجديد..

ومن ناحية أخرى، يجب إتاحة سبل عديدة سهلة وميسورة يساهم أفراد الجمهور من خلالها في تقديم تبرعاتهم (أرقام حسابات بنكية- نظام الحوالات البريدية- الشيكات- المساهمة النقدية..)

وإذا لم يكن بين القائمين على المنظمة من له خبرة في عملية الاتصال، ينصح هنا بالاستعانة بأصحاب الخبرة سواء في شكل عمل تطوعي أو مأجور.

ومن الأمثلة الشهيرة والحديثة عن استخدام أجهزة الاتصال الجمعي في تدبير التمويل لصالح أحد البرامج فى جمهورية مصر العربية، تلك الحملة التي تمت لجمع الأموال لصالح الأطفال مرضى السرطان، والتي استخدمت مختلف أجهزة الإعلام في نفس الوقت وفقاً لتصميم معين..

عزيزي.. عزيزتي

هل لديكم أمثلة أخرى.. برجاء ذكرها في المساحة التالية:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

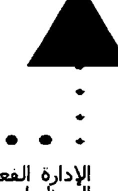
....

....

....

....

....



ملاحظات

د) عرض طلب التمويل: وهو يستخدم في حالة التوجه إلى مؤسسات تمويل وإن كان يمكن استخدامه مع ممولين أفراد أو شركات، حيث يتم كتابة خطة البرنامج / المشروع وفقاً لنماذج معينة يعدها الممول المعين، والتي لا تخرج غالباً عن النقاط التالية:

* ملخص لملف العرض.
* مقدمة عن المنظمة طالبة العرض.
* المشكلة.
* البرنامج / المشروع.
* الأهداف.
* الخطة التنفيذية.
* الموازنة.
* خطة التقييم.
* الملاحق (إن وجد).
* الملف ويكتب عليه اسم المنظمة وعنوان البرنامج / المشروع واسم الممول.
* خطاب مرفق للتعريف بالملف وتحديد المطلوب ومسئول الاتصال..



مرة أخرى، نؤكد على أن العرض الجيد يحتوي على فكرة جيدة لحل مشكلة حقيقية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الداخلية والخارجية، وتجنب أو تجاوز نقاط الضعف في المنظمة أو المعيقات الكائنة خارجها، مع ضمان استمرارية العمل في البرنامج/ المشروع وتأثيره حتى بعد أن يتوقف الممول..



ملاحظات

ما سبق يمثل أهم طرق طلب التمويل.. ولكن، وبصرف النظر عن الطريقة التي تنوي استخدامها، وربما تستخدم أكثر من طريقة واحدة لتمويل نفس البرنامج، بصرف النظر عن ذلك فإن النجاح في تدبير التمويل في مجال العمل الأهلي التطوعي يتطلب أن يتوفر في المشروع/ البرنامج خصائص هامة، سبق ذكر بعضها ونؤكد عليها مرة أخرى:

* خاصية الاستمرارية.. أي استمرار المشروع وتأثيره بعد توقف الممول..

* المحافظة على البيئة.. والأمر لا يقتصر على المحافظة على نظافتها وعدم تلويثها، بل والمحافظة على مواردها أيضاً، بل وتنميتها.

* دعم القدرات الذاتية، بحيث يعتمد أصحاب المشكلة على أنفسهم في حلها الدائم، دون الحاجة لمساعدة أساسية من أحد أو دون الاعتماد على آخر لحلها..

* تعظيم أثر الموارد التي سيستخدمها المشروع / البرنامج، أو زيادة مردودية العملية بأكبر قدر ممكن.

* التوقيت المناسب للتقدم بالطلب..

تلك بعض الكلمات الذهبية التي يؤدي الأخذ بها فضلاً عما سبق ذكره ، إلى النجاح في عملية تدبير التمويل..

والآن عزيزي وأعزائي القراء ...

ترى ما هي الطريقة التي اتبعها الفريق القائم على برنامج الاكتشاف والتدخل المبكرين لحماية الأطفال من التسرب من المدرسة والانخراط في سوق العمل"، والتابع لجمعية "الحق في طفولة حقيقية".

واقع الأمران القائمين على هذه الجمعية قد سعوا إلى تدبير تمويل لهذا البرنامج من خلال طريقتين:

المقابلات الشخصية مع وجهاء المنطقة (و)، ومع المسئولين الحكوميين، ومع اتحاد الجمعيات، ومنظمات أخرى غير حكومية.

كذلك قاموا بكتابة عروض لتقديمها إلى مؤسسات تمويل، وإلى أفراد من رجال الأعمال.. ولقد أصبح عدد متزايد من كبار الممولين الأفراد يطلبون معلومات دقيقة تفصيلية عن البرنامج قبل الموافقة على تمويله..



ملاحظات

مشاكل شائعة

* الاعتقـاد بـأن المنظمة تحـتاج الممول وأن الأخير لا يحتاج لها



اللهفة المتذللة على الممول



علاقة مختلة



رفض تقديم التمويل

* الاعتقـاد بـأن الخطة يمكن تقـديمها مباشــرة كطلب للتمويل



صعوبة في التواصل مع الممول

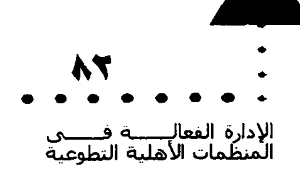


فشل المحاولة

* الاعتقـاد بـأن مؤسســات التمويل الأجنبـية أهم من الأفراد وجهات التمويل المحلية



إهدار الموارد المحلية



ملاحظات

التطبيق الخامس

ضع علامة صح (✔) أو علامة خطأ (✘) أمام كل عبارة مما سيلى :

( ) ١- التوصيف الوظيفي يسبق عملية الاختيار لشاغل الوظيفة.

( ) ٢- يبدأ تدبير التمويل الناجح بالتفكير في المشروع والتخطيط الجيد له.

( ) ٣- الموظف يكون بالضرورة أكثر التزاماً من المتطوع.

( ) ٤- لا يختلف عرض طلب التمويل عن خطة المشروع / البرنامج.

( ) ٥- لا يختلف العقد المبرم مع الموظف عن العقد المبرم مع المتطوع في أي شيء.

( ) ٦- في المجتمعات الفقيرة يجب التطلع إلى التمويل في الخارج أولاً.

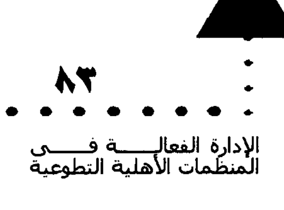
( ) ٧- كل أعمال الجمعية يمكن أن يقوم بها متطوعون أو موظفون..

( ) ٨- الاختيار المناسب لمن يقوم بالعمل يعتمد على تحليل الفرد وتحليل العمل .

( ) ٩- مشكلة التطوع تتمثل في سوء إدارة المتطوعين بأكثر من كونها مشكلة نقص فيهم.

( ) ١٠ - طريقة تقديم عرض لطلب التمويل من ممول أجنبى هى أسهل الطرق وأكثرها نجاحاً .

الإجابة الصحيحة فى الملحق



ملاحظات



التبادلية هي الأساس القوي والحقيقي للعلاقة بالممول..

البداية تكون بالممول المحلي ثم يكون الخروج إلى الدوائر الأوسع..

اعرف ما تريد بالضبط قبل أن تتوجه بطلبك لأحد..

ملاحظات

التطبيق الخامس

ضع علامة صح (✔) أو علامة خطأ (✘) أمام كل عبارة مما سيلى :

( ) ١- التوصيف الوظيفي يسبق عملية الاختيار لشاغل الوظيفة.

( ) ٢- يبدأ تدبير التمويل الناجح بالتفكير في المشروع والتخطيط الجيد له.

( ) ٣- الموظف يكون بالضرورة أكثر التزاماً من المتطوع.

( ) ٤- لا يختلف عرض طلب التمويل عن خطة المشروع / البرنامج.

( ) ٥- لا يختلف العقد المبرم مع الموظف عن العقد المبرم مع المتطوع في أي شيء.

( ) ٦- في المجتمعات الفقيرة يجب التطلع إلى التمويل في الخارج أولاً.

( ) ٧- كل أعمال الجمعية يمكن أن يقوم بها متطوعون أو موظفون..

( ) ٨- الاختيار المناسب لمن يقوم بالعمل يعتمد على تحليل الفرد وتحليل العمل .

( ) ٩- مشكلة التطوع تتمثل في سوء إدارة المتطوعين بأكثر من كونها مشكلة نقص فيهم.

( ) ١٠ - طريقة تقديم عرض لطلب التمويل من ممول أجنبى هى أسهل الطرق وأكثرها نجاحاً .

الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

الخطوة السادسة : الانطلاق وتسيير العمل:

ما زلنا نسعى في سبيل تحويل الحلم إلى علم.. وبشكل مثالي لا يكون البدء في إنجاز البرنامج / المشروع المعين، إلا بعد توفير الموارد اللازمة حسب الخطة، وبعد أن يكون هناك اطمئنان إلى وصول الدفعات التالية من الموارد في الوقت المناسب وحسب الخطة أيضاً..

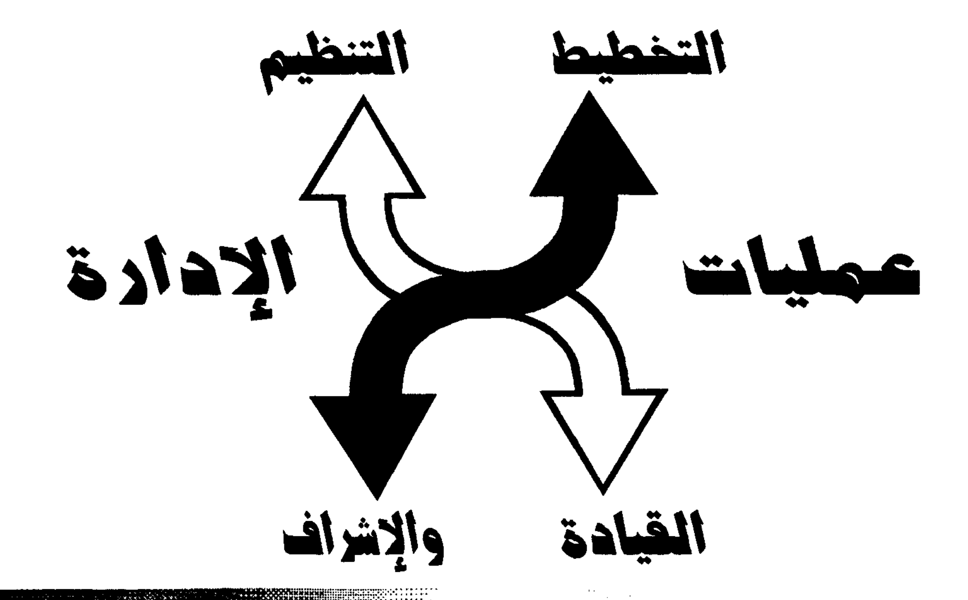
وقبل مواصلة الرحلة، نتوقف لمراجعة ما تم إنجازه حتى الآن..

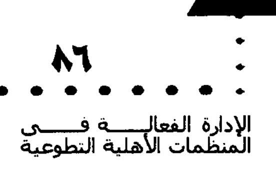
- تحليل المشكلة / الاحتياج.
- تخطيط البرنامج أو المشروع حسب اختيار التدخل المعين..
- توفير الموارد اللازمة للإنجاز (بشرية - مالية)..

وكان واضحاً فيما سبق أن التركيز ينصب على عمليتين من عمليات الإدارة الأربعة، هما التخطيط بمختلف جوانبه، والتنظيم، أي أنه قد تم حتى الآن الإجابة على سؤالين هما:

- ماذا نريد وكيف نحقق ما نريده؟ (التخطيط)..

- ما هي الأعمال، ومن يعمل مع من ومن يقدم التقارير إلى من؟ (التنظيم) ولا شك أن الإجابات الخاصة بالعمليتين السابقتين تتكامل مع الإجابة مع العمليتين اللتين سيتم تناولهما بعد قليل وهما القيادة والإشراف.. ولكن من المهم جداً التأكيد على أن العلاقة بين هذه العمليات الأربعة لا يحكمها ترتيب معين، كما أنها تتساوى جميعاً في الأهمية.





ملاحظات

البداية:

غالباً لا تكون البداية -بداية العمل- يوم الافتتاح الرسمي للبرنامج أو المشروع، وإنما يسبق هذا اليوم أعمال كثيرة تتعلق بالإعداد والتجهيز وإجراء التجارب العديدة للتأكد من أن كل شيء سيسير على خير ما يرام.. ويكون على الإدارة عموماً وإدارة البرنامج/ المشروع التأكد من جانبين هما:

أ- التأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة (الإشراف).

ب- وأن كل فرد يبدي سلوك الطاعة بما يحقق الهدف (القيادة).

ولكن كيف يصل المدير إلى ما سبق؟

التأكد من أن العمل يسير وفقاً للخطة:

وهو ما يعرف بالإشراف.. وطالما هناك عمل يكون هناك إشراف، أي أن الإشراف عملية تستمر طوال الوقت.. ويتطلب الإشراف القيام بما يلي:

أ- وضع المعايير: أي معايير الأداء الجيد.. وكلما كانت المعايير واضحة ولا تثير الخلاف والجدال، كلما ساعدت على سهولة عملية الإشراف.. وتستمد المعايير من عدة مصادر أهمها الخطة (الأهداف- الخطة التنفيذية- الموازنة)، وما يعرف بمواصفات الجودة (انظر القسم ثانياً/ ٤ من الدليل الحالي) ومن المهم تداول المعايير بين جميع أطراف العمل مشرفين ومشرف عليهم وأن يتفق الجميع عليها بشكل سابق على القيام بالعمل نفسه.

وعلى سبيل المثال، يجب الاتفاق على معايير الحكم على مدى نجاح فصول التقوية الخاصة ببرنامج الاكتشاف والتدخل المبكرين بجمعية الحق في طفولة حقيقية.. وتختلف هذه المعايير باختلاف كل مادة دراسية، كما أن هناك معايير تتعلق بالعدد والوقت المستغرق والتكلفة المتوقعة لإنجاز الهدف المعين، وهو رفع المستوى التحصيلي للتلاميذ، بما يؤدي إلى حذف أحد الأسباب التي تدفع هؤلاء التلاميذ إلى التسرب من المدرسة..



ملاحظات

ب- قياس الأداء: أي تحديد ما تم إنجازه كماً وكيفاً.. وفي المثال السابق يتم قياس المستوى التحصيلي للتلاميذ بعد المشاركة في فصول التقوية، وتتم المقارنة بين نتيجة القياس وبين المعيار المسبق ويكون الحكم بما إذا كان الأداء الفعلي قد بلغ المعيار أو تجاوزه، أم أنه أقل منه.. وبالطبع، قد يجد القائمون على البرنامج أهمية استخدام طريقة أخرى بالإضافة إلى الاختيار التحصيلي، مثل الملاحظة داخل قاعات الدرس وفقاً لدليل ملاحظة معين. ومن الجدير بالذكر أيضاً أن هذه العلمية لا تتم في نهاية الفصول ولكن يجب أن تتم بشكل مرحلي أيضاً..

أما عن أهم أساليب قياس الأداء المختلفة فهى :

* الملاحظة
* الاختبارات التحصيلية
* المقابلة الشخصية
* الاستبيانات
* الدفاتر والسجلات

وكثيراً ما يتم تفضيل استخدام أكثر من أسلوب لقياس الأداء بشكل جيد .

جـ - مكافأة العمل الجيد وتصحيح الأخطاء : ولا يكتمل الإشراف إلا من خلال مكافأة العمل الجيد مادياً ومعنوياً , وهو أمر لا يلقى اهتمام العديد من المنظمات لأسباب منها:

*أن العمل الجيد هو واجب لا يستحق المكافأة .. هكذا يقولون ..

* أن الإمكانيات لا تسمح..

* أن العاملين سيصيبهم الغرور إذا نالوا المكافأة .. وهكذا يقولون أيضاً..



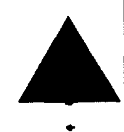
ملاحظات

وكلها حجج واهية لا يجب اعتبارها، بل إن الأخذ بها -وهو حال معظم المنظمات- إنما يؤدي إلى عدم الإحساس بوجود المشرف إلا في حالة الفشل أو عدم تحقق الهدف، بما يضفي على الإشراف سمعة سلبية... وإذا كان هناك من لا يجيدون أداء أعمالهم , يكون من المفيد مكافأة من يجيد، كما أن المكافأة قد تكون مادية أو معنوية، ومن ناحية أخرى فإنها تحفز على العمل وخاصة إذا كانت في ضوء نظام محدد ومعلن من قبل..

أما تصحيح الأخطاء فهو الشق الثاني من التدخل، وهو يتم عندما لا يتحقق الهدف تماماً , أو عند تحققه بدرجة أقل مما يجب كماً أو كيفاً، أو تجاوز التكلفة أو الوقت المحدد للعمل، باختصار عندما لا يصل الأداء إلى المستوى المعيارى المطلوب ..



هنا يكون التدخل لتصحيح الأخطاء وتعديل المسار حتى يكون الاقتراب من الهدف وتحقيقه. ولكن كيف يتم ذلك؟ الطريقة التي نقترحها تعرف باسم "اجتماعات حل المشكلات".. ويدعى لهذا الاجتماع كل الأطراف من ذوي العلاقة بالمشكلة.. ولا يكون الهدف من الاجتماع توجيه الاتهامات واللوم والعتاب، أو البحث عن "كبش فداء"، فكل هذا لا يؤدي إلى حل المشكلة وتصحيح الأخطاء.. إن الهدف من مثل هذا الاجتماع هو الاستفادة من تعدد الرؤى في فهم المشكلة واختيار أفضل حل / حلول لها، من خلال العمل الجماعي.. ويتولى "ميسر" الاجتماع إدارته من خلال الخطوات التالية:



ملاحظات

أ- تحديد المشكلة أو ما يحول دون بلوغ الهدف.

مثال: عدم تحقيق بعض تلاميذ فصول التقوية المستوى المطلوب في مادة اللغة العربية -الصف السادس- وذلك في اختبار الشهر الثالث وبشكل متكرر وعددهم ٢٠ طفلاً من إجمالي ٤٠ , موزعين على فصلين..

ب- تحليل الأسباب.. ووضعها في ترتيب حسب أهميتها كسبب للمشكلة..

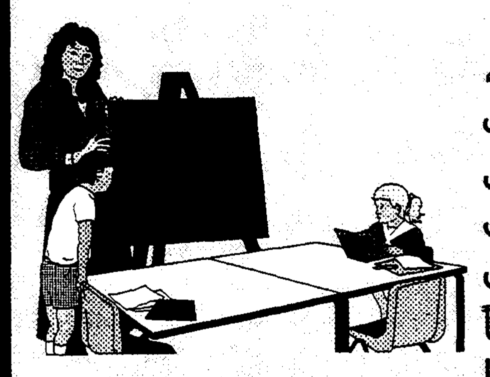
مثال:

- عدم تجانس الفصول الدراسية من حيث مستوى التلاميذ.

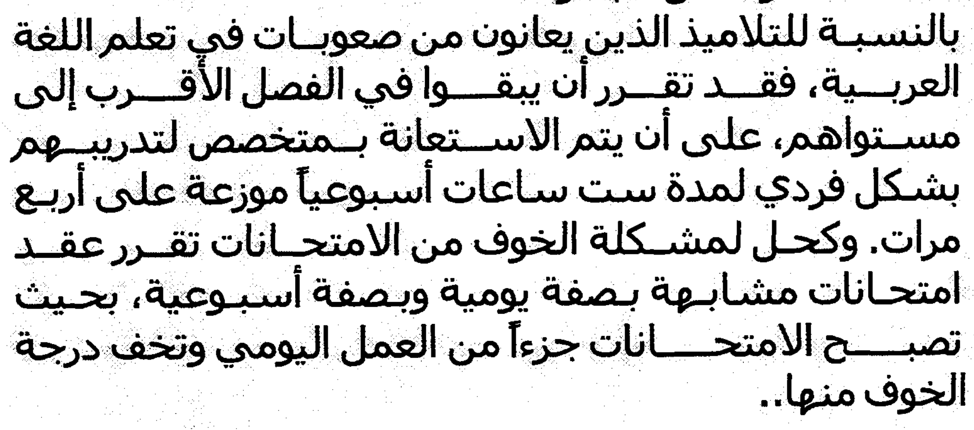
- بعض التلاميذ (ثلاثة) بحاجة إلى عناية خاصة (صعوبات تعلم).

- الخوف من الامتحانات..

جـ - اختيار أفضل الحلول



مثال: بالنسبة للسبب الأول، تقرر إعادة تقييم مستوى التلاميذ وإعادة توزيعهم في مجموعات متجانسة من حيث المستوى التحصيلي، على أن يتم إعادة تصميم الدروس وفقاً لمستوى كل مجموعة.. أما بالنسبة للتلاميذ الذين يعانون من صعوبات في تعلم اللغة العربية، فقد تقرر أن يبقوا في الفصل الأقرب إلى مستواهم، على أن يتم الاستعانة بمتخصص لتدريبهم بشكل فردي لمدة ست ساعات أسبوعياً موزعة على أربع مرات. وكحل لمشكلة الخوف من الامتحانات تقرر عقد امتحانات مشابهة بصفة يومية وبصفة أسبوعية، بحيث تصبح الامتحانات جزءاً من العمل اليومي وتخف درجة الخوف منها..



د- تنفيذ الحلول المختارة..

هـ - تقييم مدى ما أدى إليه اتخاذ هذه الحلول فى التخلص من المشكلة وهى ضعف مستوى هؤلاء التلاميذ فى مادة اللغة العربية .



ملاحظات

المستوى المناسب من الإشراف:

إن زيادة أو قلة كم الإشراف عن ما ينبغي، إنما يؤدي إلى حدوث خلل في العمل قد يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف تماماً أو على النحو المطلوب.. والأمر يتوقف على عدة أشياء.

*خبرة من يقوم بالعمل .

* دافعية من يقوم بالعمل .

*خطورة العمل على الحياة أو الموارد .

ففي بعض الحالات سيشرف المسئول عن كل كبيرة وصغيرة في مختلف مراحل الإعداد والتنفيذ والمتابعة , وربما يتواجد على رأس العمل معظم الوقت.. في حين أنه في حالات أخرى.. ووفقاً للاعتبارات السابقة- سيكتفي بأن يتابع مسار ونتيجة ما تحقق فقط..

من المهم أن تتسم نظم الإشراف بالموضوعية والنزاهة وأن يتم قبولها من الجميع وأن تناسب في أساليبها ومعاييرها وتوقيتاتها ومستواها، أهداف المنظمة وقيمها والعاملين فيها وجمهورها المستهدف.



ملاحظات

مشاكل شائعة

* اعتقاد البعض أن الإشراف لا يهدف إلا إلى تصيد الأخطاء وإنزال العقوبات وقطع الأرزاق.



تكوين اتجاه سلبي



فقد الإشراف لمعناه

* تصور البعض أن : الإشراف = المشرف ..



توتر العلاقة مع المشرف



الفشل في الاستفادة من الإشراف



يكتمل الإشراف عند مكافأة العمل الجيد أو تصحيح الأخطاء أو كليهما.

الإشراف الجيد هو معايير واضحة متفق عليها وقياس جيد للأداء وحكم موضوعي على ما تم إنجازه من عمل..

الإشراف عملية جماعية يشارك فيها المشرفون والمشرف عليهم.



ملاحظات

الحصول على طاعة الآخرين:



والطاعة هنا لا تعني الخضوع أو التبعية أو السلبية، وإنما تعني أن يؤثر المدير، ولا نقول أن يُجيد أو يُلزم أو يقهر، في من يعملون معه من أجل تحقيق الهدف/ الأهداف بطريقة معينة، وذلك من خلال علاقة إنسانية..

وبالفعل تكون البداية الصحيحة بأن يشترك الجميع في صياغة الأهداف وربما تكون البداية قبل ذلك بالمشاركة في تحديد المشكلة ذاتها.. ثم بعد تحديد الأهداف، تكون المشاركة في اختيار أساليب تحقيق هذه الأهداف بتفاصيلها (خطة التنفيذ) ويلي ذلك العمل معاً كفريق من أجل إنجاز ما تم الاتفاق عليه..

وبالطبع، هناك مستويات مختلفة من المشاركة، والمبدأ الذي يصل بنا إلى أقصى درجات الطاعة، هو إتاحة أقصى درجة ممكنة منها للعاملين أصحاب الشأن..

ويتسم سلوك المدير المشارك بصفات أهمها ما يلي:

أ- يتيح لمن يعملون معه أكبر نصيب ممكن في صناعة القرار.

ب- يخبرهم بحقائق الموقف: حلوها ومرها.

جـ- يقيس باستمرار الحالة المعنوية للعاملين معه ويعمل على رفعها..

د- يسهل الوصول إليه.

هـ- يتشاور مع من يعملون معه ويطور قدراتهم.

و- يجيد التواصل الفعال.

ز- يهتم بالآخرين.

ح- يدخل التغيرات اللازمة تماشياً مع مجريات الأمور.

ط- يساند مرؤوسيه حتى عند الوقوع في خطأ..

ى- يقدر الآخرين عند القيام بعمل جيد..

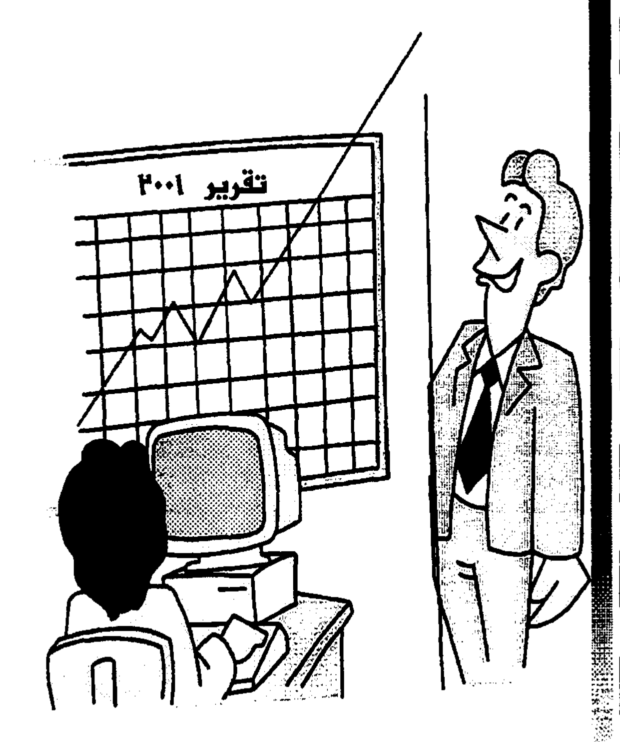
ملاحظات

وتتطلب المشاركة كأسلوب للقيادة، ما يلي:

أ- أن يكون المدير على فهم جيد للعمل على المستوى قصير ومتوسط وطويل المدى..

ب- أن يفهم المدير كل فرد ممن يعملون معه، سواء من حيث قدرته على القيام بالعمل (معرفة المهمة، المهارة، الخبرة)، أو من حيث رغبته في القيام بها (دافعيته الذاتية، ثقته بنفسه، تقديره لذاته).

جـ- أن يتعامل مع كل منهم في ضوء ما سبق، وفي إطار عمل معين يتم في مكان معين وزمان معين، بمعنى أنه إذا كان الفرد المعين لديه نقص في القدرة، يكون على المدير تطويرها لديه بتعليمه أو توفير أي فرصة تدريب أخرى فضلاً عن توجيهه المستمر. أما إذا كان النقص في الرغبة والحماس للعمل والثقة في النفس، فيكون على المدير أن يشجعه إلى أن تتطور لديه الرغبة في العمل.. أما إذا كان الفرد المعين يعاني نقصاً فى كلا الجانبيين فيكون على المدير أن يطور من قدرته وأن ينمي رغبته في نفس الوقت.. ولكن في بعض الأحيان نجد أن أحد العاملين لديه القدر المناسب من القدرة والرغبة معاً، هنا يكون على المدير أن يعطيه مسئوليات أكبر أو يفوضه، ويكتفي بالإشراف عليه للتأكد من أن العمل يسير حسب الخطة.





ملاحظات

مشاكل شائعة

* الاعتقاد بأن المدير القائد هو من يحصل على الطاعة بأية طريقة..



التسلط



تدهور مستوى العمل

* إعتقاد بعض المدراء بأن البشر في أغلبهم لا يحبون العمل ويتهربون من المسئولية، وأنهم في أغلبهم غير مبدعين..



عدم إتاحة المشاركة لهم



تدهور الروح المعنوية والانتاج



انتبه !!

المشاركة هي البديل الوحيد للتأثير الفعال في الآخرين..

المدير المؤثر يستطيع تحقيق الكفاية في العمل: أفضل إنتاج كماً وكيفاً + أعلى مستوى من الروح المعنوية..



ملاحظات

التطبيق السادس

صل بـــين كل فقـــرة من المجموعة (أ) , بـــما يناسبـــها من المجموعة (ب) .

المجموعة (أ)

١- الإدارة المشاركة
٢- الإشراف
٣- تحـــديد الكم المناســـب من الإشراف
٤- المدير المشارك
٥- عمليـــات الإدارة : التخطيـــط - التنظيم - الإشراف - القيادة
٦- أولى خطوات عملية الإشراف
٧- القيادة الفعالة
٨- قياس الأداء

المجموعة (ب)

أ - تتطلب أن يتعامل المدير مع كل فرد حسـب قـدرته على العمل ورغبته فيه .
ب - الحـصول على الطاعة بـالتأثير من خلال علاقة إنسانية .
جـ -وضع المعايير .
د - يحـــجب عمن يعملون معه من الأخبار السيئة .
هـ -يفضل أن يتم بأكثر من طريقة
و - التأكد من أن العمل يســـــير حسب الخطة.
ز - لا يحـــــــكمها ترتيب معين وتتساوى فى الأهمية
ح - يتوقـــف على خبـــرة ودافعية العامل وخطورة العمل .
ط - يسهل الوصول إليه .

الإجابة الصحيحة فى الملحق

ملاحظات

خاتمة

عزيزى .. عزيزتى

على مدى الصفحات السابقة ترافقنا فى رحلة عملية الإدارة فى منظمة أهلية تطوعية .. كانت البداية بتأكيد ذلك التكامل بين عمليتى الحكم والإدارة , ثم كان الدخول إلى عملية الإدارة بتحديد معناها ومهاراتها , ومجالاتها وعملياتها الأربعة (التخطيط - التنظيم - الاشراف - القيادة)..

بعد المدخل السابق , كان من المهم الاقتراب من تفاصيل عملية الإدارة ,ومن محاولة ممارسة تفاصيلها كما تتم بشكل يومى , بمعنى آخر , كان مهماً الاقتراب من ممارسة العمليات الأربعة ..

كانت البداية بتحليل المشكلة أو الاحتياج , ثم كان اختيار التدخل المناسب (البرنامج / المشروع) فى ضوء غرض المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية .. يلى ذلك الاهتمام بعملية توضيح فكرة البرنامج / المشروع , وأهميته واستراتيجياته .. ثم كان الاهتمام بتخطيط تفاصيل البرنامج (أعماله - الوقت - التوقيت - المسئولية - المؤشرات) , فضلاً عن وضع الجدول الزمنى , وحساب الموازنة , ووضع خطة التقييم ..

أما المحطة التالية من الرحلة , فكانت عند عملية توفير الموارد وخاصة البشرية والمالية .. وكان من الضرورى التوقف عند قضية التطوع ومشكلاتها .. وكان التركيز على عملية التنظيم وفنياتها , مع ربطها بعملية التخطيط .. وتتطلب تغطية الجانب الخاص بتوفير الموارد المالية , أن يتم الدخول فى تفاصيل عملية تدبير التمويل وفنياتها ..



وحتى تكتمل الصورة , كان الوقوف عند محطة الانطلاق فى تسيير العمل , وهنا كان التركيز على عملية الاشراف والقيادة ..

ملاحظات

وعلى مدى الرحلة تم تقديم مثال تطبيقي تفصيلى لكل عملية من العمليات سالفة الذكر, وهو مثال واقعى .. هذا فضلاً عن أمثلة أخرى تم تقديمها فى مواضع معينة لتوضيح المعانى وربطها بالواقع ..

ولكى يتحقق الاكتمال لهذا الدليل القائم على التعليم الذاتى, تم اتباع كل قسم بتمرين يتيح للقارئ فرصة ممارسة ما تم شرحه .. وقد اختلفت هذه التمارين فى نمطها وفى أهدافها التى تراوحت بين الممارسة الفعلية للخبرة - فى معظم الأحيان - , وبين التأكد من المعلومات ودقة تحصيلها ..

كذلك تم إبراز أهم الأخطاء الشائعة المتعلقة بكل ممارسة من الممارسات التى دعى إليها الدليل, كما تم اتباع هذه الأخطاء بما يترتب على الوقوع فيها من مشاكل .. وكان يتم اختتام كل جزء - كذلك - بأهم المعانى الصحيحة الجديرة بأن تحصل على انتباه القارئ ..

وختاما فإن إعداد دليل تدريبى كالذى بين يديك عزيزتى القارئة وعزيزى القارئ, إنما هو عملية مستمرة لا تكتمل فى خطوة واحدة, وربما لا يصل إلى حالة الاكتمال أبداً .. بمعنى أن ما تم انجازه إنما يمثل البداية التى تستحق أن تتبعها جهود متواصلة يأتى على رأسها جهود القراء المستفيدين من هذا الدليل, فهم القادرون على تقديم الإضافات واقتراح التوضيحات اللازمة لبعض الاجزاء .. بل إنه لا حدود لما يمكن أن يقدمه القارئ, وهذا هو ما نتوقعه ..





ملحق رقم١
مفاتيح تصحيح التطبيقات

التطبيق الأول

١- ✗ ٣- ✓ ٥- ✓ ٧- ✓ ٩- ✓

٢- ✗ ٤- ✗ ٦- ✗ ٨- ✓ ١٠- ✗

التطبيق الثالث

١- د ٣- أ ٥- جـ ٧- و

٢- ط ٤- ز ٦- ب

التطبيق الخامس

١- ✓ ٣- ✗ ٥- ✗ ٧- ✓ ٩- ✓

٢- ✓ ٤- ✗ ٦- ✗ ٨- ✓ ١٠- ✗

التطبيق السادس

١- أ ٣- حـ ٥- ز ٧- ب

٢- و ٤- ط ٦- جـ ٨- هـ